



UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

COMERCIALES Y DERECHO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y

MARKETING

TESIS

GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA CAPACIDAD

DE PRODUCCIÓN EN IMPRENTA GIGANTOGRAFÍA FORTIN

COLOR'S SCRL, CHICLAYO 2019

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR EL

TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Autores

Castañeda Cusma Eneida Abigail

Ramírez Sánchez Llanina

Asesor

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado

Línea de investigación:

Gestión administrativa empresarial

Chiclayo - Perú

2019

Firma del asesor y jurado de tesis

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado
ASESOR

Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez
PRESIDENTE

Mg. Cilenny Cayotopa Ylatoma
SECRETARIO

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, Por darnos la vida, salud, sabiduría y fortaleza en esta etapa universitaria.

A Nuestros Padres, Por el sacrificio y esfuerzo por darnos una carrera universitaria
y por creer en nuestras capacidades.

A Nuestros Maestros, Por el tiempo y esfuerzo que dedicaron a compartir sus
conocimientos, por el apoyo brindado.

Agradecimiento

Primero damos gracias a Dios por permitirnos tener buenas experiencias en la universidad y permitirnos cumplir nuestras metas.

Agradecemos a nuestros Padres por su apoyo, comprensión y cariño que nos brindan.

Finalmente agradecemos a nuestro Asesor de tesis Dr. Marco Aragón Alvarado por el apoyo y paciencia.

Índice

Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Resumen.....	X
Abstract.....	XI
I. Introducción	1
II. Marco teórico	5
2.1. Antecedentes del problema.....	5
2.2. Bases teóricas - científicas.....	14
2.3. Definición de términos básicos	25
III. Material y métodos.....	26
3.1 Variables – operacionalización.....	26
3.2. Tipo y diseño de la investigación	31
3.3. Población, muestra de estudio y muestreo	32
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.5. Plan de procesamiento para análisis de datos	34
IV. Resultados	35
4.1. Resultados por ítems.....	35
4.2. Aporte científico.....	57
V. Discusión.....	75
VI. Conclusiones.....	79
VII. Recomendaciones	80
VIII. Referencias bibliográficas	81
IX. Anexos.....	86

Índice de tablas

Tabla 1: Definición de variables	26
Tabla 2: Operacionalización de variable	27
Tabla 3: Validación de expertos	33
Tabla 4: Valoración sobre la fomentación de la misión empresarial en cada área de trabajo	35
Tabla 5: Valoración sobre la fomentación de la visión empresarial en cada área de trabajo	36
Tabla 6: Valoración sobre si el ambiente de trabajo de la empresa es bueno por la práctica de valores corporativos	37
Tabla 7: Valoración sobre si el área de trabajo cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades labores.....	38
Tabla 8: Existen actividades que no generen ningún valor al proceso	39
Tabla 9: Las áreas de trabajo se encuentran libre de obstáculos para una mayor seguridad de los colaboradores.....	40
Tabla 10: Valoración sobre si consideran fácil trabajar en coordinación con sus compañeros de la misma área de trabajo	41
Tabla 11: Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas.....	42
Tabla 12: Valoración sobre si la comunicación jefe-trabajador es clara y precisa.....	43
Tabla 13: Valoración sobre si la empresa se da a conocer las funciones del trabajador desde el primer día de trabajo	44
Tabla 14: Valoración sobre el desarrollo de capacitaciones de los trabajadores para mejorar su productividad.....	45
Tabla 15: Valoración sobre el apoyo mutuo de los colaboradores cuando se dificultan cualquier actividad	46
Tabla 16: Considera que las actividades del área de producción se realizan de manera eficiente.....	47
Tabla 17: Valoración sobre si han presentado dificultades para entregar a tiempo los pedidos de los clientes	48
Tabla 18: Valoración si la empresa ha establecido tiempos de producción de acuerdo al tipo y cantidad de pedido del cliente	49
Tabla 19: La empresa tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo	50
Tabla 20: Valoración sobre disminuir el tiempo de producción.....	51
Tabla 21: La maquinaria con la que cuenta la empresa permite cumplir con los pedidos a su debido tiempo.....	52

Tabla 22: Valoración sobre los tiempos de producción diarias son suficientes para cumplir con los pedidos de los clientes	53
Tabla 23: Considera que la ineficiencia de algún proceso en la empresa genera demora en otro proceso.....	54
Tabla 24: La empresa realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna	55
Tabla 25: Existe dificultades con alguna de las máquinas debido a la falta de mantenimiento	56
Tabla 26: Características del producto.....	58
Tabla 27: Lista de clientes de GIGANTOGRAFIA FORTIN COLOR´S SCRL.....	60
Tabla 28: Diagrama de análisis de proceso (DOP).....	63
Tabla 29: Diagrama de Pareto	65
Tabla 30: Plan de acción de la mejora propuesta.....	66
Tabla 31: Programa de Capacitación.	69
Tabla 32: Implementación de métodos de trabajo	71
Tabla 33: Costo de materiales.....	73
Tabla 34: Costo de mano de obra	73
Tabla 35: Costo de máquinas, herramientas y equipos.....	73
Tabla 36: Otros costos de implementación de mejora.....	74
Tabla 37: Costo total de la implementación de la mejora.....	74

Índice de figuras

Figura 1: Valoración sobre la fomentación de la misión empresarial en cada área de trabajo	35
Figura 2: Valoración sobre la fomentación de la visión empresarial en cada área de trabajo	36
Figura 3: Valoración sobre si el ambiente de trabajo de la empresa es bueno por la práctica de valores corporativos	37
Figura 4: Valoración sobre si el área de trabajo cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades labores	38
Figura 5: Existe actividades que no generen ningún valor al proceso.....	39
Figura 6: Las áreas de trabajo se encuentran libre de obstáculos para una mayor seguridad de los colaboradores.....	40
Figura 7: Valoración sobre si consideran fácil trabajar en coordinación con sus compañeros de la misma área de trabajo.....	41
Figura 8: Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas.....	42
Figura 9: Valoración sobre si la comunicación jefe-trabajador es clara y precisa	43
Figura 10: Valoración sobre si la empresa se da a conocer las funciones del trabajador desde el primer día de trabajo	44
Figura 11: Valoración sobre el desarrollo de capacitaciones de los trabajadores para mejorar su productividad.....	45
Figura 12: Valoración sobre el apoyo mutuo de los colaboradores cuando se dificultan cualquier actividad	46
Figura 13: Considera que las actividades del área de producción se realizan de manera eficiente.....	47
Figura 14: Alguna vez se han presentado dificultades para entregar a tiempo los pedidos de los clientes.....	48
Figura 15: Valoración si la empresa ha establecido tiempos de producción de acuerdo al tipo y cantidad de pedido del cliente	49
Figura 16: La empresa tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo.....	50
Figura 17: Valoración sobre disminuir el tiempo de producción	51
Figura 18: La maquinaria con la que cuenta la empresa permite cumplir con los pedidos a su debido tiempo	52

Figura 19: Valoración sobre los tiempos de producción diarias son suficientes para cumplir con los pedidos de los clientes	53
Figura 20: Considera que la ineficiencia de algún proceso en la empresa genera demora en otro proceso.....	54
Figura 21: Se realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna	55
Figura 22: Existe dificultades con alguna de las máquinas debido a la falta de mantenimiento.....	56
Figura 23: Organigrama de la empresa Gigantografía Fortin Color´s SCRL.....	61
Figura 24: Diagrama de flujo de materiales de Gigantografía Fortin Color´s SCRL.....	61
Figura 25: Diagrama de operaciones de proceso (DOP)	62
Figura 26: Método Ishikawa.....	64
Figura 27: Diagrama de Pareto	65
Figura 28: Distribución de planta para los nuevos implementos.....	67

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad aplicar una gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL. Se utilizará un diseño no experimental, de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo. En la muestra participarán un total de 30 colaboradores de la imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, a quienes se les aplicará un cuestionario que está constituido por 22 ítems, con el propósito de analizar los datos recopilados de acuerdo a las variables de estudio. Los resultados evidenciaron que la empresa no cuenta una adecuada gestión en sus procesos, debido a las eficiencias en base al mantenimiento de sus maquinarias y el poco conocimiento de sus colaboradores sobre el trabajo en la empresa. Se concluye, en diseñar un plan de gestión por procesos en la imprenta Gigantografía Fortin Color's permite incrementar la capacidad de producción y mejorar el rendimiento de los colaboradores dentro de sus actividades laborales.

Palabras clave: Capacidad de producción, Eficiencia productiva, Gestión de procesos, Mantenimiento de maquinarias, Técnicas de producción.

Abstract

The purpose of this research is to apply process management to increase the production capacity of Gigantografía Fortin Color's SCRL printing press. A non-experimental design of a descriptive type with a quantitative approach will be used. A total of 30 collaborators of the Gigantografía Fortin Color's SCRL printing press will participate in the sample, to whom a questionnaire will be applied that is made up of 22 items, with the purpose of analyzing the data collected according to the study variables. The results showed that the company does not have an adequate management in its processes, due to the inefficiencies based on the maintenance of its machinery and the little knowledge of its collaborators about the work in the company. It is concluded that in designing a management plan for processes in the printing press Gigantografía Fortin Color's allows to increase the production capacity and improve the performance of the collaborators within their work activities.

Keywords: Production capacity, Production efficiency, Process management, Machine maintenance, Production techniques.

I. Introducción

A principios del siglo XX, los empresarios norteamericanos Frederick Winslow Taylor y Henry Ford introdujeron en sus organizaciones iniciativas orientadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie, pero fue en los años ochenta cuando la gestión por procesos despegó, en 1987 se convirtió en uno de los ocho principios de la norma ISO 9001 de gestión de la calidad, cada vez más empresas implantan este sistema para documentar lo que hacen y hacer lo que documentan, así se sintetiza a menudo la naturaleza de esta técnica. En España se pueden citar, por ejemplo, los casos de Cepsa y BBVA, y a nivel internacional destaca el gigante de la distribución Amazon, pero cada vez son más las compañías en nuestro país y en el resto del mundo certificadas en normas ISO 9000 o que adoptan una gestión basada en procesos (Moliner & Coll, 2015)

Es por eso que según Velásquez (2016), actualmente, la capacidad productiva se ha convertido en el principal problema de la mayoría de las empresas, puesto que existen muchas situaciones internas que afectan el rendimiento de los empleados y que muy pocos se han detenido a solucionarlas. Diagnosticar que los colaboradores están produciendo menos de lo que pueden con la capacidad y recursos de la empresa es un problema, pero sólo hay algo peor que esto, y es no lograr identificar que se tiene un problema. La baja productividad es una dificultad que muchas compañías enfrentan, sino todas, en algún momento de su trayectoria.

Además, son muchos los motivos para tal fenómeno, según especialistas en gestión, se puede comenzar a enumerarlos por la gestión deficiente, por el cúmulo de tareas, por la falta de conciencia del papel del colaborador en la cadena productiva, por la desmotivación, es necesario que la empresa sepa entender y diagnosticar las razones de tal efecto, ya que el capital humano de una empresa es su mayor activo, pero es compuesto de diversos individuos con características y comportamientos diferentes (Velásquez, 2016).

Por otra parte, Arancibia (2018) indica que ya un hecho suficientemente conocido el que en Venezuela la producción, medida por el PBI, ha decrecido en forma sostenida durante 4 años consecutivos, lo cual arroja la increíble realidad de que en el año 2017 el PIB fue aproximadamente un 40 % más bajo que en el año 2013. Ha habido, junto con la caída de la producción, una pérdida grande de la capacidad productiva, que no está suficientemente cuantificada. Recuperar la pérdida de capacidad productiva, cuando ésta se ha perdido, es más difícil que recuperar los niveles de producción cuando la capacidad productiva se ha

mantenido incólume. Para recuperar la capacidad productiva se requiere un esfuerzo muy grande de inversión financiera, inversión física e inversión en capital humano y se necesita tiempo.

En cambio, en China es totalmente diferente a Venezuela, debido a que en la revista La estrella de Panamá (2018) redactan que la utilización de la capacidad productiva de China llegó a 77% en 2017, el mayor nivel en casi cinco años, según el Buró Nacional de Estadísticas (BNE). La tasa es 3.7 puntos porcentuales, mayor al nivel de 2016, indicó el BNE. La producción industrial del país creció 6.6% en 2017, más que el 6% de 2016, con el ritmo de crecimiento acelerando por primera vez desde 2011, según los datos del BNE. Siendo el motivo el desarrollo de alta calidad de la mera estructurada y sistemática de las empresas.

En ese sentido, en el Foro económico Mundial Foro económico mundial (2017) describen que en España la capacidad productiva sigue siendo el eslabón perdido de la económica, debido a que es un gran defecto que debilita la capacidad competitiva especialmente a pequeñas y mediana empresas. Según uno de los últimos estudios del Foro Económico Mundial, España ocupa un puesto demasiado bajo en formación y productividad de sus trabajadores, lo que sitúa al ámbito laboral en el punto de mira. Muchas pymes se quejan de los elevados costes laborales y de lo complicado que resultar conseguir buenos profesionales. Aunque esto es cierto, la baja productividad también es resultado de una mala planificación de los recursos, del descontrol de los gastos, de una débil estrategia financiera o de competir en sectores donde es difícil elevar la rentabilidad.

Adicionalmente, Assad (2018) asevera que la baja productividad en el lugar de trabajo puede dificultar seriamente la operación del negocio. La disminución del trabajo y resultados de los empleados obstruyen todo el sistema, dañando las relaciones con los clientes y demorando la entrega de bienes y servicios. Una disminución en la producción del trabajo, puede ser causada por estrés, conflictos, objetivos poco claros o una estructura de gestión deficiente.

En el caso de Díaz (2017) en su artículo “¿Qué sectores tienen potencial? Indica que, en el Perú, según Nikita Céspedes, del MEF, la capacidad productiva de Perú es un quinto que la de Estados Unidos. En el país, la productividad de Apurímac es la tercera parte de la de Lima, pero comparada con la región más productiva - que es Moquegua, su productividad cae a la octava parte. Además el Diario el comercio (2016) aseveró lo mismo y añadió que el

desempleo no es el principal problema en el país sino lo que produce un peruano, la baja capacidad productiva que presenta el país, se debe a la poca inversión en educación, infraestructura e innovación.

También surge que Maza (2017), en su artículo “¿Por qué utilizar un sistema de gestión por proceso?” señala que, en el contexto económico actual de nuestro país, existe una latente necesidad de las empresas, en especial el micro, pequeña y medianas empresas por optimizar su gestión, sea que produzcan bienes o servicios. Por lo tanto, emplear un modelo de gestión por procesos implica la identificación y estructuración de procesos e indicadores a partir de las actividades que se realizan en la empresa o negocio. Con ello se puede planificar, monitorear, ejecutar, comercializar y tomar decisiones correctamente. Este proceso, además, resulta eficiente para cuando las mi pymes aumentan el volumen de sus operaciones.

En el diario Gestión (2015), en el artículo “Productividad en el Perú: ¿somos o nos creemos productivos?” señala que, En los últimos cuatro años la productividad del Perú ha caído. Empezó cayendo ligeramente el 2011 y el año pasado la productividad cayó más. Se dice que una de 5 factores que intervienen son, el primero es el tema institucional, en el que tenemos temas como la inseguridad, corrupción, libertad de los agentes económicos. El segundo es lo referido a las reformas estructurales de segunda generación, es decir, la reforma del Estado, laboral y tributaria. La tercera es el capital humano, donde está implícito el tema de salud y educación. El cuarto, muy asociado a este, es la innovación, ciencia y tecnología, que es fundamental, y en un país como el Perú lo más importante es la innovación, la creatividad. El último, pero no menos importante, es la infraestructura. No puedes incrementar la productividad sin buenas carreteras, puertos, aeropuertos, telecomunicaciones y demás.

Por otro lado, Diario UNO (2015), manifiestan que en la actualidad la orientación de las empresas ha cambiado, enfocándose no solo en alcanzar los objetivos propuestos sino también en la capacidad productiva en base al desempeño laboral del colaborador. Por lo cual implica, que un colaborador motivado y comprendido en su entorno laboral puede llegar a ser 80% más productivo.

La Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL presenta deficiencia en su capacidad productiva, es decir, los trabajadores no alcanzan el máximo nivel de actividad productiva que deberían alcanzar, añadiéndole al ello el mal uso de los recursos en la empresa, para ello es importante tener en cuenta los recursos, el tiempo y la inversión o costos que se producen.

El periodo de atención no es eficiente y la cadena de suministros no tiene un control específico y una estructura establecida, así como tampoco el sistema productivo, lo que genera procesos en un nivel de optimización normal pero no alto. En cuanto al área de producción, ésta no tiene los procesos estructurados, es decir no existe un procedimiento específico para cada uno de los procesos, por lo que la producción se lleva a cabo de una manera inadecuada y desordenada.

Las principales causas que pueden suscitar estos problemas son la falta de control de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, desde la producción hasta la atención al cliente. Es por eso que en la presente investigación se quiere realizar la gestión por procesos con el fin de mejorar, estructurar y definir cada proceso que lleva a cabo la empresa con la meta de mejorar su capacidad productiva.

De tal manera que, la presente investigación presentó como problema el siguiente enunciado: ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos permitirá incrementar la capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, Chiclayo 2019? Teniendo como objetivo general, determinar de qué modo una gestión por procesos incrementará la capacidad productiva en la imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, Chiclayo 2019 y objetivos específicos, diagnosticar la gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color'S SCRL, Chiclayo 2019; Diseñar un plan de gestión por procesos para incrementar capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color'S SCRL, Chiclayo 2019 y validar la información obtenida en la aplicación del plan de gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, Chiclayo 2019.

Con respecto a la justificación del estudio, este presento primero una justificación social, puesto que a través de la investigación se logró tener resultados que podrían permitir mejorar la capacidad productiva por medio de la gestión por procesos en la Imprenta Gigantografía Fortin Color's. Es así, que se estableció una propuesta de mejora en beneficio de la empresa. Además, permitió que el autor de la investigación pueda demostrar los conocimientos adquiridos en su carrera profesional, para optar el grado académico de licenciado. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) se definen los aportes que el trabajo de investigación ofrece para la solución de las demandas de la sociedad, presentes y futuras, para ser fuente de una mejor calidad de vida.

En base a la justificación científica, se desarrolla bajo la metodología de la investigación que es de tipo descriptivo con un diseño no experimental, así mismo se llevó a cabo el método inductivo, para la recopilación de datos, por el cual se realizó el uso de técnicas como la encuesta y de instrumentos como el cuestionario para obtener la información de la muestra de los trabajadores de la Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL de esta manera se realizó la metodología del estudio.

Así mismo, la presente investigación tiene justificación práctica debido a que sirvió como guía para la empresa en estudio, es decir la empresa podrá implementar la propuesta de la investigación en su organización para obtener una mayor capacidad productiva, además los estudiantes que deseen realizar su tesis en temas relacionados, podrán usar la investigación como referencia de ello. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) consideran que una investigación tiene una justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.

Por último, se tiene justificación teórica, debido a los fundamentos sobre los estudios y antecedentes de las variables de estudio. De esta manera se sustenta la investigación de manera teórica, en base a las teorías expuestas por los autores de las investigaciones sobre las variables de gestión por procesos y capacidad de productividad, lo cual permitió complementar el presente estudio. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) define que la justificación de una investigación se debe exponer las razones del estudio asimismo es la carta de presentación de la investigación y se debe lograr “vender” la propuesta del estudio

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

Antecedentes internacionales

En esta investigación se muestra los antecedentes sobre la gestión por procesos y desempeño laboral, permitiendo de esta manera conocer con mayor profundidad el propósito de la investigación, así logramos comprender y entender de la mejor manera posible.

Según Sotelo (2016), en su investigación titulada “La Gestión por Procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de Las Mypes: Caso Peruano. Tesis de Pregrado.”, cuyo objetivo fue proponer un modelo que desarrolle rentabilidad y sostenibilidad en las Mypes para que así se obtenga un crecimiento del PBI sostenible. La investigación será de tipo descriptiva con un diseño no

experimental, el cual tendrá como muestra a 459 Mypes del país, las mismas que fueron analizadas para fines de la investigación.

Los resultados indicaron que las Mypes analizadas no cuentan con documentos de procesos y procedimientos adecuados que les permitan el correcto desarrollo de sus actividades. En conclusión, es recomendable la aplicación de estrategias que permitan solucionar los distintos problemas que pueda contar la empresa.

La investigación servirá de referencia para otras investigaciones que se interesen por implantar una propuesta basada en la gestión por procesos en lo que son las micro y pequeñas empresas para que estas logren suministrar sus pedidos que suelen ser de grandes volúmenes proporcionados por los tratados de Libre comercio.

Según Guanín y Andrango (2015), realizaron un estudio sobre “Propuesto de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar, Tesis de pregrado”, cuyo objetivo fue diseñar una propuesta de un nuevo modelo de gestión por procesos en la atención del servicio de la entidad en estudio, buscando contribuir a la mejora de los proceso, que significa optimizar la efectividad, la eficiencia, mejorar de los controles, esfuerzo de los mecanismos internos y recursos; generando un instrumento guía que facilite las tareas del talento humano. La metodología fue de tipo descriptiva-propositiva con un diseño no experimental, la cual tuvo como muestra a la empresa, la misma que fue analizada y evaluada para fines de la investigación.

Los resultados indicaron que existen discrepancias en los procedimientos que generan falta de eficiencia o incluso posibles errores en el proceder, lo cual en una sala de emergencias puede tener consecuencias negativas para los pacientes. En conclusión, los autores recomiendan implementar el direccionamiento estratégico propuesto, y hacer una retroalimentación de mismo a medida que se vayan cumpliendo los objetivos y metas esperadas.

El estudio servirá como modelo para otras investigaciones que se interesen por implementar un modelo de gestión por procesos dedicados en la atención de enfermería en el servicio de emergencias de un hospital, puesto que se determina de gran importancia ya que muchas veces los colaboradores realizan sus labores, pero no llegan a comprender ni a preocuparse de como su desempeño puede afectar o no a otros de mayor o menor nivel.

Según Guachamín (2014), en su tesis titulada “Propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la información de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaria de movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Tesis de Pregrado”, cuyo objetivo fue proponer un modelo de gestión por proceso para los servicios de tecnologías de la información. La investigación fue de tipo descriptiva-propositiva con un diseño no experimental, la cual utilizó como muestra a los procesos de la empresa.

Los resultados indicaron que la empresa carece de un adecuado modelo de gestión por procesos de sus servicios, que le permitan desarrollar adecuadamente sus actividades. En tal sentido, concluyó que existe una correlación positiva entre las variables de estudio.

Esta investigación será de utilidad puesto que nos ofrece un modelo de gestión por procesos el cual permite que cualquier empresa logre mejorar sus procesos internos, su cultura organizacional, su eficiencia, su efectividad y así conseguir que internamente exista una mejor organización y externamente se logre con la realización de sus objetivos trazados.

Según Quintero y González (2013) realizaron una tesis titulada “Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la producción de la empresa Ladrillera La Ximena.” (Tesis de Pregrado), cuyo objetivo fue diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área producción de la ladrillera La Ximena. La investigación fue de tipo descriptiva, basada en un diseño no experimental, la cual contó como muestra a la empresa en general con el fin de analizar los procesos y plantear un nuevo modelo de gestión por procesos.

Los resultados indicaron que la empresa en estudio carece de una adecuada gestión de sus procesos, lo cual no le permite tener mejor utilidad de sus procesos. Asimismo, el apoyo que se tiene de la gerencia por establecer políticas de mejora continua es positivo porque se ve el interés de crear valor en todos sus procesos. En tal sentido, el autor concluye recomendando a la alta dirección planificar un direccionamiento estratégico lo cual llevara a que su empresa tenga una estabilidad en el mercado de competencias.

Esta investigación nos ayudará a realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa que deseamos estudiar, asimismo nos ofrece un modelo de gestión por procesos el cual contribuirá en optimizar la productividad de área de producción, permitiendo su efectividad.

Según Silva (2013), en su tesis sobre “Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del Hospital Dr. Eduardo Pereira. Tesis de Pregrado.”, cuyo objetivo fue apoyar el desarrollo organizacional de la empresa en estudio, aplicando la gestión por procesos, y así aportar una visión y herramientas con las que se puede tomar decisiones eficientes y orientadas a la satisfacción de los clientes, generando valor y ventajas comparativas en el tiempo para esta institución. La metodología fue de tipo descriptiva-propositiva con un diseño no experimental, la cual tuvo como muestra a los procesos que se desarrollan en la empresa, el mismo que fueron evaluados y analizados para obtener datos que permitan direccionar la investigación.

Obtuvo como resultados que el hospital diera una mirada a la gestión por procesos y se planteara el desafío de aplicar herramientas de ingeniería en el ámbito de la salud, apoyando la toma de decisiones. En tan sentido, el autor recomienda que la empresa aplique estrategias de gestión por procesos para mejorar sus herramientas con el fin de generar mayores beneficios.

Esta investigación servirá como referencia para otras dedicadas a las mismas variables ya que contribuirá en el desarrollo organizacional de la entidad a aplicar, además de una visión y herramientas con las que se puede tomar decisiones eficientes y orientadas a la satisfacción de los clientes, generando valor y ventajas comparativas en el tiempo para esta institución.

Antecedentes nacionales

Según Sánchez (2017) en su tesis titulada: “Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial. Tesis de maestría”, tuvo como objetivo demostrar en qué medida la Gestión por procesos mejora el proceso de comercial. La metodología fue de tipo descriptiva pre experimental longitudinal, teniendo como muestra a las 15 órdenes de compra del área comercial, debido que se realizó la comparación de las medias entre una pre prueba y una post prueba de un grupo en dos momentos diferentes, las técnicas que se usaron fue la ficha de observación.

Los resultados mostraron que el tiempo de atención al cliente para el proceso de comercial en la empresa sin gestión por procesos es de 32hrs. y con la implementación es de 22 horas., además, la eficiencia que generan los pedidos para el proceso comercial sin gestión por procesos era de 128,026 pedidos programados y con la implementación de la gestión por procesos incremento en 228,184 pedidos programados para los clientes corporativos, lo que

significa un aumento significativo. Se concluye que después de haber obtenido resultados satisfactorios de los indicadores del estudio, se concluye que la implementación la gestión por procesos mejoro favorablemente el proceso comercial de la empresa.

La investigación es significativa ya que a través de ella nos ofrece herramientas, sistemas o soluciones que mejoren los procesos favorecen la realización de los objetivos estratégicos y las mejoras en la organización, haciendo participar a todos los involucrados en la organización con el objetivo de aumentar paulatinamente la competitividad, la calidad y la productividad.

Según Carranza, Valverde y Vera (2016) realizaron una tesis: “Implementación de la gestión por procesos en la escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi. Tesis de pregrado”, cuyo objetivo fue mejorar la calidad de los productos que ofrece la escuela de manera que se logre incrementar en forma significativa la satisfacción de éstos respecto a la calidad de dichos productos. La metodología fue de tipo descriptiva con un diseño pre experimental, la muestra estuvo constituida por los trabajadores de la institución a quienes se les realizó una encuesta y a los directivos una entrevista.

Los resultados mostraron que el modelo actual de gestión está enfocada a las funciones y no a los procesos, la misma que se observa claramente en su estructura organizacional y presenta una serie de deficiencias significativas principalmente en los procesos académicos y de investigación. El autor concluye indicando que la implementación de la gestión por procesos y el rediseño de una organización en base a los mismos, puede variar según el enfoque de los investigadores, sin que ello modifique significativamente los procesos existentes o descalifique el rediseño propuesto, siempre que se haya seguido una metodología teórica aceptada.

La investigación nos demuestra lo relevante que es la implementación de la gestión por procesos puesto que se considera como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia.

Según Linares (2016) realizó una tesis: “Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el diagnóstico y mejora continua de una empresa Metalmecánica. Tesis de pregrado.”. Tuvo como objetivo poder brindar un modelo que sirva a la empresa a conocer mejor sus procesos de tal modo que su control se realice con mayor efectividad y además pueda permitir que se diagnostiquen fácilmente con el objeto de afianzar el ciclo de mejora continua. La metodología fue de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, teniendo

como muestra a los trabajadores de la empresa en estudio, a quienes se les aplicó una encuesta.

Los resultados mostraron que la empresa se mantiene bien posicionada en el medio metalmeccánico, pero aun así tiene ciertos puntos de mejora los cuales son identificados incluso por los mismos trabajadores, como por ejemplo la falta de mantenimiento preventivo, la falta de control de sus procesos, entrega a destiempo de trabajos, entre otros. Se concluye que De los procesos analizados se puede concluir que el tema más sensible es el de la entrega a destiempo de los trabajos. Este indicador presentó valores en amarillo y rojo lo cual hace ver que constantemente se encuentra fuera de control. La disponibilidad de máquina es el indicador que muestra que, si bien no se tienen valores totalmente negativos, es un punto notorio de mejora y que está muy cercano a obtener valores en verde.

La investigación determina que la implementación suele mejorar la situación de una empresa por lo que nos propone un modelo el cual puede ser utilizado las empresas que pertenezcan al rubro y de tal manera sea más fácil adaptar su situación de la empresa a la del estudio y así comenzar a desarrollarla.

Según Ponce (2016), en su tesis titulada “Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa Textil. Tesis de Pregrado.”, cuyo objetivo fue establecer una propuesta que permita mejorar la gestión de los procesos de la empresa, generando incrementos en la productividad. La investigación fue de tipo descriptiva-propositiva, basada en un diseño no experimental.

La investigación será de utilidad para aquellas que deseen implementarla en su empresa y deseen incrementar la productividad puesto que en la investigación nos enseña la manera correcta de aplicarla y así conseguir una mayor productividad aumentar sus beneficios gracias al incremento del rendimiento.

Según Herrera (2015), realizó una tesis: “Gestión por procesos para el control del material educativo en el Senati. tesis de pregrado”, tuvo como objetivo utilizar la metodología de gestión por procesos para estandarizar y formalizar las actividades realizadas dentro del procesos, así también se buscó conseguir que los involucrados en el proceso, entiendan la magnitud del que todo el trabajo que realizan, es con un fin común, la satisfacción del cliente, ya sea interno o externo. La metodología fue de tipo experimental, teniendo como muestra a los trabajadores del área de administración académica del instituto en estudio.

Los resultados mostraron que, Con la elaboración y formalización de los procedimientos, se logró para el periodo 2015-10, reducir los stocks faltantes al momento de distribución de manuales, logrando reducir la cantidad de manuales faltantes, así como también se tiene un mejor control de los materiales entregados a los instructores, así como un control de la fecha de devolución de manuales sobrantes.

La investigación es de gran relevancia pues nos enseña como la gestión de proceso aplicada en una entidad ayuda a tener un mejor control en sus materiales, conexiones, combinaciones e interacciones entre los diferentes procesos integrantes del sistema.

Antecedentes locales

Según Arteaga y Saavedra (2018), en su tesis sobre “Modelo de Gestión por procesos de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque-Perú. Tesis de Prepago.”, tuvo como finalidad proponer un nuevo modelo de gestión por procesos de la entidad en estudio, con la finalidad de mejorar las actividades y aumentar la capacidad de producción. La metodología es de tipo descriptiva-propositiva, basada de en un diseño no experimental, la cual utilizó como muestra a los procesos de la empresa.

Los resultados indicaron que las actividades del proceso de limpieza pública son realizadas con escasos recursos de forma ineficiente, además no agregan valor respecto a aspectos como el tiempo consumido para realizar las actividades y el desempeño del proceso. En conclusión, se recomienda elaborar un plan de gestión y manejo de residuos, que permitan a la empresa mejorar los procesos de gestión y aumentar su capacidad productiva.

Esta investigación busca con la implementación de su modelo de Gestión de procesos incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos principales. Con objetivos específicos de desempeño, como por decir cumplir con las actividades trazadas y aumentar su capacidad de producción.

Según Fernández y Ramírez (2017) realizaron una tesis: “Propuesta de un plan de mejora basado en gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Distribuciones A y B. Tesis de pregrado”, cuyo objetivo fue elaborar un modelo de gestión por procesos para la empresa en estudio, con el fin de incrementar su productividad. La metodología fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental longitudinal, la muestra

estuvo conformada por los trabajadores de la empresa a quienes se les aplicó cuestionarios y entrevistas.

El principal resultado de esta investigación es que la empresa Distribuciones A y B, mejoraría en el proceso de producción, las estrategias de ventas de la empresa y un posible aumento de la satisfacción de los colaboradores y clientes. El autor concluye indicando que la productividad se incrementaría en un 22.18%, se reduciría el desperdicio de agua en el lavado de bidones, se eliminaría un puesto de trabajo que no generaría valor y la empresa tendría un ciclo de mejora continua anual para una constante evaluación y desempeño de los procesos.

La investigación como una fuente de información sobre la gestión por procesos para futuros investigadores que deseen utilizar dicha información; a su vez, servirá como una guía para otras empresas que deseen implementar planes de mejora basados en la gestión por procesos para mejorar su productividad.

Según Gonzales y Quiroz (2016), realizaron una investigación titulada “Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Minimarket "Sandrita" en la Ciudad de Eten. Tesis de Pregrado.”, cuyo objetivo fue proponer un nuevo modelo de gestión para los procesos de la empresa en estudio con la finalidad de generar mejores resultados en su capacidad productiva y obtener mayor rentabilidad. La investigación fue de tipo descriptiva-propositiva, basada en un diseño no experimental, la cual tuvo como muestra todos los procesos que se ejecutan en la empresa y a la empresa en general.

Los resultados indicaron que la empresa ejecutaba sus procesos sin estar identificados ni descritos, así como inadecuadamente gestionados, presentando deficiencias por falta de asignación de responsabilidades, políticas y documentos de soporte e insuficiente mantenimiento de la infraestructura y mobiliario. En conclusión, el autor recomienda implementar la propuesta de un sistema de gestión por procesos, a fin de utilizarla como herramienta para la gestión del cambio y para asumir con éxito el crecimiento, los retos y oportunidades que ofrece el entorno.

La investigación servirá como referencia para otros Minimarket que deseen implementar este de tipo de gestión por procesos puesto que este ayuda a optimizar el tiempo y los recursos entre los diferentes departamentos, siendo también mucho más sencillo realizar un seguimiento del cliente una vez que adquiere el producto.

Según Exebio (2016), en su tesis sobre “Propuesta de gestión por proceso orientados a mejorar la calidad de los servicios en la dirección de turismo y artesanía de la GERCETUR Lambayeque-Chiclayo 2016. Tesis de Pregrado.”, cuyo objetivo fue proponer un modelo de gestión por procesos, la cual contribuirá a mejorar la calidad de los servicios que brinda la entidad en estudio. La metodología fue de tipo descriptiva-propositiva con diseño no experimental, para la cual contó como muestra a 125 prestadores de servicios turísticos, a quienes se le aplicó un cuestionario con el fin de obtener información pertinente para el estudio.

Obtuvo como resultados que la entidad institución ofrece un servicio bueno, generando una moderada atención a las necesidades de sus clientes, sin embargo, se puede mejorar para adelantarse a los requerimientos y así superar las expectativas de los usuarios. Como conclusión presentó la propuesta elaborada la cual es de aceptación por la dirección, los encuestados opinan que la calidad del servicio podría mejorar si se aplican diagramas de procesos de los servicios que se ofrece en dicha dirección, sensibilizar al personal en el correcto uso de los mismos, así como capacitar a los servidores en normatividad vigente y gestión por procesos.

La investigación beneficiará a un gran sector de la sociedad y tendrá gran impacto en el sector turismo. Siendo relevante para optimizar la atención del personal, puesto que, si la empresa no tiene bien organizado el departamento de atención al cliente, o ni siquiera lo tiene, lo más probable es, que por muchos esfuerzos y buena voluntad que pongan los empleados, los resultados no sean buenos.

Según Martínez y María (2015), en su tesis sobre “Propuesta de mejora de los procesos de la empresa Postres de la Casa. Tesis de Pregrado”, cuyo objetivo fue elaborar una propuesta de mejora en los procesos de la empresa en estudio, enfocándose en las ventas y en obtener mayores utilidades. La investigación fue de tipo descriptiva-propositiva, con un diseño no experimental, la cual tuvo como muestra a la empresa en general, a la cual se le analizó sus procesos con el propósito de obtener información sobre la situación actual de la empresa en estudio.

Los resultados indicaron que la empresa ha demostrado ser sostenible a lo largo de los últimos años, sin embargo, sus procesos operativos no se encuentran bien definidos, ni establecidos, mostrando una alta deficiencia en los procesos de la empresa en estudio. En

conclusión, el autor recomienda poner en marcha la propuesta de gestión diseñada para la empresa con el fin de que mejore su capacidad productiva y obtenga mejores resultados.

La presente investigación se justifica por ofrecernos una propuesta la cual beneficiara principalmente a todas las empresas dedicadas a la pastelería ya que la gestión por procesos juega un papel fundamental para el mejor desarrollo de estas empresas y las demás.

2.2. Bases teóricas - científicas

2.2.1. Gestión por proceso

Según Pérez (2015), explica que:

Gestión y mejora son términos similares, pues la mejora es parte de la gestión. El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor mediante la toma de decisiones, para inducir eficacia. (p. 124)

Pérez (2015) se refiere al ciclo de gestión como:

El ciclo se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar. Según a qué nivel de responsabilidad estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también la estrategia de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento. (p. 128)

Según Pérez (2015), define que un proceso según ISO 9000 es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman los elementos de entrada en salidas. Así mismo define que un proceso es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valores importantes para los clientes.

Importancia de gestión por procesos.

Según Gallego (2014) la gestión de proceso es primordial en base a las estrategias que aplica las diversas organizaciones para mejorar su rendimiento productivo, de tal manera que mientras se incremente el número de producto y servicio, estos deber ser eficientes, eficaces y deben estar sujetos a la mejora continua. Por lo tanto, se considera a la gestión de procesos como la estrategia para la sostenibilidad de la productividad en base la competencia y calidad de servicio.

Gallego (2014) indica:

Consiste en concretar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la organización, en vez de en las tareas o actividades, la cual genera un compromiso para cumplir los objetivos previamente planteado. (p. 98)

Dimensiones de Gestión por Procesos

Según Pérez (2015) la gestión por procesos presenta las siguientes dimensiones:

- a) **Misión, visión y valores:** esta dimensión menciona el motivo, propósito y razón que tiene una empresa, los cuales serán estructurados según los objetivos de la empresa.

Misión: la razón de ser de nuestra organización. Respondería a las preguntas “¿por qué existe y por qué pretendemos que continúe existiendo nuestro centro en los próximos años?”

Visión: el deseo o imagen proyectada de la organización en el medio y largo plazo. Responde a cuestiones como “¿dónde quiero llegar, qué lugar quiero alcanzar en el futuro próximo?”

Valores: que incluyen las ideas, principios y áreas de valor en las que la organización fundamentará su gestión para alcanzar esa imagen deseada y proyectada en el tiempo.

Indicador:

Nivel de conocimiento corporativo, este es un indicador que permite conocer el alcance de información sobre la empresa que tienen los colaboradores, asimismo facilita, a todo tipo de empresas, disminuir sus costos de operación, fidelizar clientes, aumentar ventas y recuperar rápidamente el retorno en la inversión de tecnología, entre otros beneficios.

- b) **Instalación:** esta dimensión se basa en el ambiente en que se trabaja, es decir, la infraestructura de la empresa, la cual debe ser la adecuada para generar resultados convenientes.

Indicador:

Nivel de calidad de las instalaciones, este indicador es importante porque busca medir el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores sobre el lugar donde desempeñan sus labores.

- c) **Comunicación:** esta dimensión se conceptualiza en las acciones que se ejecutan en la empresa para mantener una relación favorable entre los colaboradores y la empresa.

Indicador:

Nivel de coordinación, este es un indicador de la comunicación y trata de enfocarse en la relación que existe entre los colaboradores de la empresa.

Elementos de un proceso y Factores de un proceso

Según Pérez (2015) está conformada por tres elementos principales las entradas (inputs), secuencia interrelacionada de actividades y salidas (outputs). Los procesos también se conforman por la Misión, la cual determina el fin para el cual fue concebido en relación directa a los objetivos del mismo.

Las Entradas pueden ser tangibles o intangibles y son los insumos para realizar el servicio (equipos, materiales, componentes, energía, información, etc.); la interrelación de las entradas (por medio del conjunto de actividades y tareas) se llaman “Transformación”; esta transformación permite generar valor y esto genera una salida para el usuario, el cual puede ser interno o externo; La Salida, viene a ser el producto o servicio generado por un proceso para el cliente (Pérez, 2015).

Son los recursos que se necesitan para transformar nuestras entradas en salidas con valor agregado. Estos factores están conformados por personas, materiales, recursos físicos, métodos, planificación del proceso y medio ambiente. (Pérez, 2015, p. 57)

Según Pérez (2015), los procesos utilizan seis recursos principales, los cuales se describen a continuación:

Mano de obra: se refiere al responsable del proceso y todo el recurso humano que interviene en el mismo, por lo que, sus conocimientos, habilidades y actitudes, influyen directamente en los resultados del proceso.

Materiales o suministros: incluye a todas las entradas a ser transformadas, es decir, las materias primas, las partes en proceso y la información para su correcto uso.

Maquinaria y equipo: son todas las instalaciones, maquinaria, hardware, y software que complementan a la mano de obra y permiten la realización de los procesos; los niveles de

precisión y exactitud dependen de su adecuada calibración, mantenimiento y oportuno remplazo.

Métodos: se refiera a la definición formal y estandarizada de las políticas, procedimientos, normas e instrucciones empleadas para la ejecución de un determinado trabajo.

Medios de control: son las herramientas utilizadas para evaluar el desempeño y los resultados del proceso.

Medio ambiente: es el entorno en el cual se lleva a cabo el proceso, incluye el espacio, la ventilación, la seguridad, la iluminación, etc.

Mejoramiento del proceso

Según Ortiz y Serrano (2014), lo definen como “una estrategia para alcanzar un mayor nivel de madurez empresarial” (p. 15).

El mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar en la organización sirviendo de apoyo para el logro de sus objetivos generales. Mejorar un proceso consiste en transformar, varias o todas las actividades operativas que lo componen, de tal forma que se alcance un rendimiento superior en términos de eficiencia, flexibilidad o calidad, generando procesos menos complejos con un mayor valor agregado para la empresa. Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo (Ortiz y Serrano 2014).

Según Acevedo y Conde (2014), indica que algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación:

Apoyo de la Dirección, nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

Compromiso a largo plazo, resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar.

Metodología disciplinada y unificada, es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera". Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.

Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario).

Desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación, todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

Centrarse en los procesos y éstos en los clientes, Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, estos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.

Etapas de un modelo de gestión por procesos

Según Delaux (2017) indican que las etapas que conforman al modelo de gestión por procesos, se enfocan en la interacción de sus componentes interno y externos. Son las siguientes:

Identificación

Consta de identificar los riesgos que pueden suscitar dentro de la organización en los procesos de productividad, de esta manera se podrá medir el nivel de riesgo que se encuentra la empresa. Esta etapa se clasifica ante dos aspectos:

Externo: que abarca los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas de los clientes sobre las conductas cambiantes en sus necesidades, la competencia, también se tiene las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los diferentes cambios económicos que surgen dentro del mercado.

Interno: conforman las averías que pertenecen a los sistemas informativos de la empresa, la calidad de los empleados, los métodos de formación y motivación, las rotaciones de responsabilidades aplicadas entre los colaboradores y directivos, la naturaleza de las actividades de la organización, entre otros.

Planificación

Esta etapa establece los procesos de cómo se debe mejorar el uso sobre los recursos de una empresa, estos pueden ser la fuerza de trabajo, capital, clientes, etc. La planificación sobre todo consta, de las acciones que se requieren en una empresa en un periodo de medio o largo plazo, para ellos es importante definir las estrategias o la dirección a través de los objetivos y metas, de esta manera se establecerá las posibles vías mediante el cual se obtendrán resultados favorables para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Transferencia

Consta de la capacidad de la empresa al transferir el proceso a las diferentes áreas, con la finalidad de ir mejorando cada proceso perteneciente en la entidad, con el cual se aplica la responsabilidad en los equipos de trabajo para identificar y analizar los problemas, y así implementar un plan de acción.

Gestión operacional

En esta etapa se procede a verificar dentro de la organización, para incrementar la capacidad sobre el propósito de las políticas establecidas en la empresa. De tal forma, que abarca los cambios en la estructura de la organización, en el sistema de roles y funciones, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

Identificación de los procesos.

Según Bravo (2014) manifiesta que existen tres maneras de clasificar los procesos dentro de la empresa, se dividen de las siguientes maneras:

Procesos estratégicos, del cual se encuentra relacionado en base a la visión misión y valores que conforman la identidad de la empresa. Así mismo, tienen la finalidad de monitorear el cumplimiento de los objetivos de la definición de indicadores y como estos se mantienen actualizados. Además, su definición corresponde a los cargos de dirección y gerencia, y atiende principalmente a procesos de gran calado estratégico que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades con vistas a ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.

Procesos de negocios, abarca todo aquello que involucran el grado de satisfacción que se efectúa en los clientes en base a los productos o servicios que ofrece la empresa. Así mismo involucra el diseño de los productos, el cual se desarrolló mediante la búsqueda de ideas, preparación de modelos, matrices para la producción, entre otros, con la finalidad de crear un producto que satisfaga y cumpla las expectativas del cliente. Por lo tanto, se encuentra relacionado con el contacto directo que posee la empresa con el cliente. Así mismo, aportan valor a la relación de la compañía o la organización con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de sus necesidades. En este tipo de procesos hallamos, por ejemplo, los implicados en el diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y de los proyectos logísticos, entre otros.

Procesos de apoyo, se encuentran enfocados o direccionados a los clientes internos, analizar el clima y el rendimiento laboral que posee cada colaborador en apoyo al cumplimiento de los objetivos establecidos de la empresa para la mejora de los procesos organizacionales. Aquí entra a detallar, la gestión de recursos humanos, gestión logística y proveedores y por último la gestión de calidad. De tal forma que complementan a los procesos definidos anteriormente. Pese a ser procesos menores desde un punto de vista estratégico y corporativo, condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos. Las actividades y los procesos relacionados con el abastecimiento de materias primas, con las herramientas, las aplicaciones y los equipos informáticos o con la formación del personal son algunos ejemplos que encajan en esta consideración.

2.2.2. Capacidad de producción

Según Chase, Aquilano y Jacobs (2011): La capacidad de producción o capacidad productiva es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos. (p.92)

Los incrementos y disminuciones de la capacidad productiva provienen de decisiones de inversión o desinversión, por ejemplo, la adquisición de una máquina adicional. Además, se debe tener en cuenta la mano de obra, inventarios, entre otros Chase, Aquilano y Jacobs (2011).

También puede definirse como cantidad máxima de producción en la nomenclatura surtido y calidad previstos, que se pueden obtener por la entidad en un período con la plena utilización de los medios básicos productivos bajo condiciones óptimas de explotación Chase, Aquilano y Jacobs (2011).

La planeación estratégica de la capacidad de producción.

Según Chase, Aquilano y Jacobs (2011), el objetivo de la planeación estratégica de la capacidad es proveer criterios para determinar el mejor nivel de capacidad general de los recursos, con utilización intensiva del capital, instalaciones, equipos y fuerza laboral, para respaldar la estrategia de competitividad de la empresa.

El nivel de capacidad que se elija tiene una gran importancia, por su impacto sobre la rapidez de respuesta, la estructura de costos, la política de inventarios, etc. Una capacidad insuficiente puede hacer perder clientes por lentitud de servicio, ofreciendo un flanco débil a los competidores. Una capacidad excesiva puede reducir ganancias por costos excesivos, subutilización de la mano de obra, inventarios elevados, etc.

El mejor nivel operativo es el nivel de capacidad para el que ha sido diseñado el proceso, es decir, el volumen de producción para el cual el costo por unidad es mínimo. La tasa de utilización de la capacidad – TUC – se expresa como la relación entre la capacidad utilizada y el mejor nivel operativo, o sea un % de cercanía o alejamiento respecto del mejor nivel operativo.

Otra noción básica es la de economías y des economías de escala. La noción se construye a partir de la observación del hecho de que, en general, cuando una planta crece y su volumen de producción aumenta, el costo por unidad producida disminuye, porque el costo del equipamiento no es directamente proporcional a su capacidad y porque se utilizan mejor los factores productivos. En general, parece que las plantas de gran tamaño llevan ventaja a las más pequeñas, y así se creyó durante mucho tiempo.

En épocas más recientes, esta tendencia a plantas cada vez más grandes se ha abandonado, y se busca un tamaño óptimo para cada caso, porque se ha observado que llega un momento en que una planta se vuelve demasiado grande y comienzan a producirse “deseconomías de escala”, o sea encarecimientos de la producción, por diversos motivos: complejidad de gestión, precio a la baja para sostener la demanda, alta inactividad de algunos

equipos o de partes de ellos, altos costos logísticos de suministro y distribución, tamaño rígido de los mercados, etc.

Otro concepto importante, dentro de la planeación estratégica de la capacidad, es el de curva de la experiencia o del aprendizaje, que se basa en el hecho de que, a medida que las plantas acumulan producción y aumentan su cadencia productiva, también mejoran sus métodos de producción y por consiguiente reducen sus costos, de una manera más o menos predecible.

En muchos casos, las economías de escala y la curva de la experiencia pueden converger para reforzar la competitividad de una empresa, a condición de que el producto realmente satisfaga los requerimientos de los clientes, y que la demanda sea lo suficientemente grande y sostenida como para soportar un alto volumen de producción.

La noción de capacidad focalizada deriva del concepto que ya vimos de “fábrica focalizada” que por una parte alude al criterio de que una fábrica funciona mejor cuando se “focaliza” en unos pocos objetivos estratégicos en los que alcanza un elevado nivel de excelencia, en lugar de intentar lograr “más o menos” todos los objetivos; y por otra parte se vincula con el enfoque estratégico de “plantas dentro de la planta”, focalizadas por tipo de producto o por tipo de proceso, cada una con sus propios criterios organizativos, estrategias y políticas.

Por último, entre los aportes más recientes está el concepto de flexibilidad de la capacidad, que consiste en la habilidad para variar rápidamente y a bajo costo los niveles de producción, o de transferir capacidad de producción de un producto a otro, para lo cual hay cuatro caminos posibles, alternativos o complementarios:

Plantas flexibles, con equipos móviles, estructuras desmontables, servicios redirigibles, de fácil acceso, a las que se compara con los “circos de carpa” de los viejos tiempos.

Procesos flexibles, con sistemas de fabricación flexibles, basados en equipos sencillos y fáciles de instalar y de adaptar a la producción de diversas piezas, con el agregado de las economías de alcance que se producen por el diseño de los productos, que por una parte se diferencian y hasta se personalizan, pero por otra tienen muchos módulos componentes internos compartidos.

Trabajadores flexibles, o sea mano de obra capacitada, con polivalencia, o sea con habilidades múltiples que permite pasar de un tipo de tarea a otro, con mucho apoyo gerencial.

Utilización de fuentes externas de capacidad, ya que a veces es menos costoso apelar a dichas fuentes que aumentar la capacidad propia. Esto puede hacerse por subcontratación, o por capacidad compartida, como es el caso de productos estacionales que tienen distinta estacionalidad; o mediante la nueva técnica de las “plantas de manufactura de tiempo compartido” o sea fabricas flexibles integradas mediante computadoras, con frecuentes reprogramaciones de software, cuyo tiempo es contratado por diversas empresas para diversos productos.

Aplicación de las 5S para incrementar la productividad

Según Aldavert Jaume (2016), las 5S son una herramienta mundialmente conocida, implantada inicialmente en las industrias japonesas, gracias al impacto y cambio que generan tanto en las empresas como en las personas que la desarrollan; se centran en potenciar el aprendizaje de las personas que trabajan en las organizaciones gracias a su simplicidad y agilidad por realizar pequeños cambios y mejoras con el fin de experimentar y aprender de ella.

Además esta técnica minimiza los desperdicios, manteniéndolas limpias y organizadas de modo permanente, mejorando la productividad y el control de los procesos, estableciendo las bases para la aplicación de procesos con alto índice de rendimiento y optimizando el tiempo.

El nombre de la metodología de las 5S, proviene de los términos japonés de los cinco elementos básicos del sistema: Seiri (selección), Seiton (sistematización), Seiso (limpieza), Seiketsu (normalización) y Shitsuke (disciplina).

1. Seiri (clasificar). Seleccionar lo necesario y eliminar lo que no lo es.
2. Seiton (orden). Cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa.
3. Seiso (limpiar). Esmerarse en la limpieza del lugar y de las cosas.
4. Seiketsu (estandarizar). Cómo mantener y controlar las tres primeras S.
5. Shitsuke (disciplina). Convertir las 4 S en una forma natural de actuar.

Dimensiones de capacidad productiva

- a) **Potencial de producción.** Cantidad máxima de bienes que podría producir una sociedad o sector, o una región o país, en un período de tiempo, con una cantidad de factores de producción y un nivel de conocimientos tecnológicos determinados Chase, Aquilano y Jacobs (2011)

Indicador:

Numero de capacitación del personal: es un indicador que manifiesta la importancia de que los colaboradores de la empresa se mantengan en constante capacitación, generando mejores resultados en el desarrollo de sus actividades productivas.

- b) **Técnicas de producción.** La planificación de producción es un proceso de tres pasos. Implica programar, estimar y prever. Para llevar a cabo esta tarea, los pedidos de los clientes, las capacidades de producción y ver por adelantado los futuros inventarios y las tendencias son esenciales. Hay cinco técnicas principales de planificación de producción. Cada una tiene sus méritos y pegas relativos. Las asunciones y principios subyacentes son diferentes con cada técnica. También la aplicación depende del tipo de objeto que se produce y del método con el que se hace (Chase, Aquilano y Jacobs, 2011).

Indicadores

Procedimientos de trabajo: es un indicador que califica el área de producción de una empresa, basándose en el correcto desarrollo de sus procedimientos en sus actividades.

Tiempos de Producción: es un indicador que menciona el tiempo en que se demora la empresa en producir un determinado bien, el cual debe ser elaborado en un tiempo adecuado contando con estándares de alta calidad.

- c) **Eficiencia productiva.** Eficiencia productiva (también conocida como eficiencia técnica) se produce cuando la economía está utilizando todos sus recursos de manera eficiente, produciendo el máximo de producción con el mínimo de recursos. El concepto se ilustra en la Frontera de posibilidades de producción en la cual todos los puntos de la curva son los puntos de máxima eficiencia productiva (es decir, no se puede lograr más productos a partir de los recursos presentes) (Chase, Aquilano y Jacobs, 2011).

Indicadores:

Tiempo de demora: este indicador pretende que evaluar el retraso que se puedan generar en algunos procesos, con el fin de mejorar dicha situación y obtener mejores resultados.

Mantenimiento de maquinaria: este indicador menciona que los equipos o maquinaria de la empresa deben mantenerse en correctas condiciones, por lo que se les debe dar un mantenimiento para conservarlas en un buen estado, permitiendo a la empresa optimizar recursos y ahorrar costos en equipos nuevos.

2.3. Definición de términos básicos

Gestión de procesos: mejoramiento de todos los procesos aportando un valor agregado desde las entradas hasta las salidas, que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Capacidad de productividad: es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

Procesos estratégicos: tiene la finalidad de monitorear el cumplimiento de los objetivos de la definición de indicadores y como estos se mantienen actualizados en base a la misión y visión establecida en la empresa.

Procesos de negocio: engloba todo aquello que involucra a la satisfacción del cliente en base a las necesidades y preferencias para la creación de productos o servicios, así mismo abarca al diseño que se establece en el producto con la finalidad de atraer con mayor impacto al consumidor.

Procesos de apoyo: estudia todo aquello que involucra a los clientes internos, es decir, los colaboradores por el cual se analiza el desempeño y rendimiento laboral en base al cumplimiento de las actividades y la contribución para el éxito en sus objetivos.

Potencial de producción: Cantidad máxima de bienes que podría producir una sociedad o sector, o una región o país, en un período de tiempo, con una cantidad de factores de producción y un nivel de conocimientos tecnológicos determinados.

Eficiencia productiva: consta del desarrollo de la economía cuando está utilizando todos sus recursos de manera eficiente, produciendo el máximo de producción con el mínimo de recursos.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La Gestión por procesos incrementa la Capacidad de producción en la Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, Chiclayo 2019.

III. Material y métodos

3.1 Variables – Operacionalización

3.1.1. Variables

En la presente investigación las variables son:

Variable independiente: Gestión por procesos

Variable dependiente: Capacidad productiva

Tabla 1: *Definición de variables*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
Gestión por procesos	Según Pérez (2015), señala que la gestión y mejora son términos similares, pues la mejora es parte de la gestión. El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor mediante la toma de decisiones, para inducir eficacia.	Se encuentra compuesta por las dimensiones de misión, visión y valores; Instalaciones y comunicación, de las cuales presentan los siguientes indicadores: Nivel de conocimiento corporativo, nivel de calidad de las instalaciones y nivel de coordinación.
Capacidad productiva	Según Chase, Aquilano y Jacobs (2011), indica que es la capacidad de producción o capacidad productiva es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.	Se encuentra compuesta por las dimensiones de, potencial de producción, técnica de producción, eficiencia productiva, que se basa de los siguientes indicadores: Nivel de conocimiento corporativo, tiempos de producción, tiempo de demora y mantenimiento de maquinaria.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de variable

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Gestión por procesos: Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.	Misión, visión y valores	Nivel de conocimiento corporativo	¿En la empresa se fomenta la misión empresarial, así como las de cada área de trabajo? ¿En la empresa se fomenta la visión empresarial, así como las de cada área de trabajo? ¿El ambiente de trabajo de la empresa es bueno ya que se practica los valores corporativos?	Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario
	Instalación	Nivel de calidad de las instalaciones	¿El área de trabajo en donde desarrolla sus actividades cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores? ¿Ud. cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso? ¿Las áreas de trabajo se encuentran libres de obstáculos para una mayor seguridad de los colaboradores?	

Comunicación	Nivel de coordinación	<p>¿Considera que resulta fácil trabajar en coordinación con sus compañeros de la misma área de trabajo?</p> <p>¿Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?</p> <p>¿La comunicación jefe-trabajador es clara y precisa?</p>
--------------	-----------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Capacidad productiva: Según Chase, Aquilano y Jacobs (2011): La capacidad de producción o capacidad productiva es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada.	Potencial de producción	Numero de capacitación del personal:	¿En la empresa se da a conocer las funciones del trabajador desde el primer día de trabajo? ¿En la empresa se realizan capacitaciones de los trabajadores para mejorar su productividad? ¿Cuándo tiene dificultades con sus actividades sus compañeros de trabajo lo apoyan para resolverlos?	Técnica: encuesta.
	Técnicas de producción	Tiempos de producción	¿Considera que las actividades del área de producción se realizan de manera eficiente? ¿Alguna vez se han presentado dificultades para entregar a tiempo los pedidos de los clientes? ¿En la empresa se ha establecido tiempos de producción de acuerdo al tipo y cantidad de pedido del cliente?	Instrumento: cuestionario

Eficiencia productiva	Tiempos de demora	¿En la empresa se tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo?
		¿Considera que es posible disminuir el tiempo de producción?
		¿La maquinaria con la que cuenta la empresa permite cumplir con los pedidos a su debido tiempo?
		¿Los tiempos de producción diarias son suficientes para cumplir con los pedidos de los clientes?
	Mantenimiento de maquinaria	¿Considera que la ineficiencia de algún proceso en la empresa genera demora en otro proceso?
		¿Se realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna?
		¿Existe dificultades con alguna de las máquinas debido a la falta de mantenimiento?

Fuente: Elaboración propia

3.2. Tipo y diseño de la investigación

3.2.1. Tipo de investigación

Los tipos de estudio a utilizar en este proyecto son: Cuantitativo – descriptivo

Cuantitativo

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) Indican que la investigación cuantitativa es aquella investigación que usa magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

La investigación se basó en un enfoque cuantitativo porque se analizó la información obtenida de la muestra en estudio a través de tablas y gráficos, además se midió la capacidad de producción de la empresa en estudio con el fin de proponer mejoras en sus procesos de producción.

Descriptiva:

La investigación es de tipo descriptiva, porque describió caracteres vinculados con ambas variables de estudio, gestión por procesos y capacidad de producción, consintiendo alcanzar a entender de qué manera se hallaban las situaciones de estas variables (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2014).

3.2.2. Diseño de investigación

Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) Indican que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que solo se observaran los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

El presente estudio es una investigación propositiva, de diseño no experimental, transeccional, descriptivo. No experimental porque no se pueden manipular las variables en estudio, los datos a reunir se obtendrán de los colaboradores de la empresa y transaccional ya que la recolección de datos se realizaran en un solo tiempo.

G. : O ₁ X O ₂

Dónde:

G: Muestra

O1: Capacidad de producción.

X: Estrategias de motivación.

O2: Capacidad de producción.

3.3. Población, muestra de estudio y muestreo

3.3.1. Población

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la población es un conjunto de individuos que poseen características en común, los cuales son puestos en estudio sobre un determinado tema.

Por lo tanto, la población del estudio se representó por 30 trabajadores de la Imprenta Gigantografía Fortín Color's SCRL, a quienes se les estudió para el arrojó de resultados a través de la aplicación de instrumento.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Método de investigación

Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) Describen diferentes métodos de la investigación para una investigación cuantitativa, por lo que a continuación se detallan las más idóneas para la presente investigación.

El método que se empleó en la presente investigación fue el método inductivo-deductivo.

Se determinaron tales métodos ya que la presente investigación contiene conceptos, definiciones y teorías, mediante las cuales se llegó a una conclusión, para dar solución al problema observado durante la investigación.

La técnica que se empleó en la presente investigación fue la encuesta, esta se utilizó para obtener información de la muestra en estudio, además de la observación que estuvo enfocada en cada uno de los procesos de producción de polos drive en la empresa Imprenta Gigantografía Fortín Color's SCRL.

3.4.2. Técnica de recolección de datos.

Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) Explican que existen diversas técnicas de investigación las cuales sirven para recolectar los datos que se necesita para el estudio, para ello se hace uso de diversos instrumentos las cuales están en función a la técnica que se está utilizando.

Encuesta. Esta técnica será utilizada para recolectar la información que se requiere para el estudio respecto a la gestión de procesos y la capacidad de producción de la Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL.

Como instrumento se recurrió al cuestionario con una serie de preguntas, el cual se aplicó a cada uno de los integrantes de la muestra seleccionada.

Cuestionario. El instrumento consta de un conjunto de preguntas con las cuales se obtendrá la información necesaria respecto a las variables de estudio teniendo como muestra a los 30 trabajadores de la Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL.

Validez

Según Azañero Sandoval (2016) señala que se considera la capacidad de un instrumento que permite aquello que está destinado a medir. (pág. 124)

Tabla 3: Validación de expertos

VALIDACIÓN DE EXPERTOS		
Nombres y apellidos		Grado
Aragón	Alvarado	Doctor de Administración y Educación
Marco Pompeyo		
Espinoza	Orrego	Licenciado en Matemáticas
Nelson		
Cayotopa	Ylatoma	Maestría en la Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras
Cilenny		

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad

“Es la capacidad de un instrumento de medición para producir resultados cuando se aplica por segunda vez, en iguales condiciones que la primera”. (Azañero Sandoval, 2016, pág. 124).

Este instrumento se aplicará a los trabajadores de la imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, para obtener información de las variables gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción lo cual nos ayudará alcanzar los objetivos necesarios del proyecto de investigación.

3.5. Plan de procesamiento para análisis de datos

Consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo, análisis o casos (participantes, grupos, fenómenos, procesos, organizaciones, etcétera). Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. (Sampieri, 2014, pág. 198).

Análisis Estadístico e Interpretación de los datos, para recolección de datos se dio al aplicar la encuesta, se utilizó como instrumento al cuestionario, dirigido a los 30 trabajadores de la empresa Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL., que permitió obtener la información que era necesitada para la investigación, de esta manera se pudo tener la información necesaria para ser analizada, las cuales fueron representadas en tablas y gráficos.

IV. Resultados

4.1. Resultados por ítems

Tabla 4: Valoración sobre la fomentación de la misión empresarial en cada área de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	15	50%	50%	50%
Casi nunca	12	40%	40%	90%
Algunas veces	3	10%	10%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

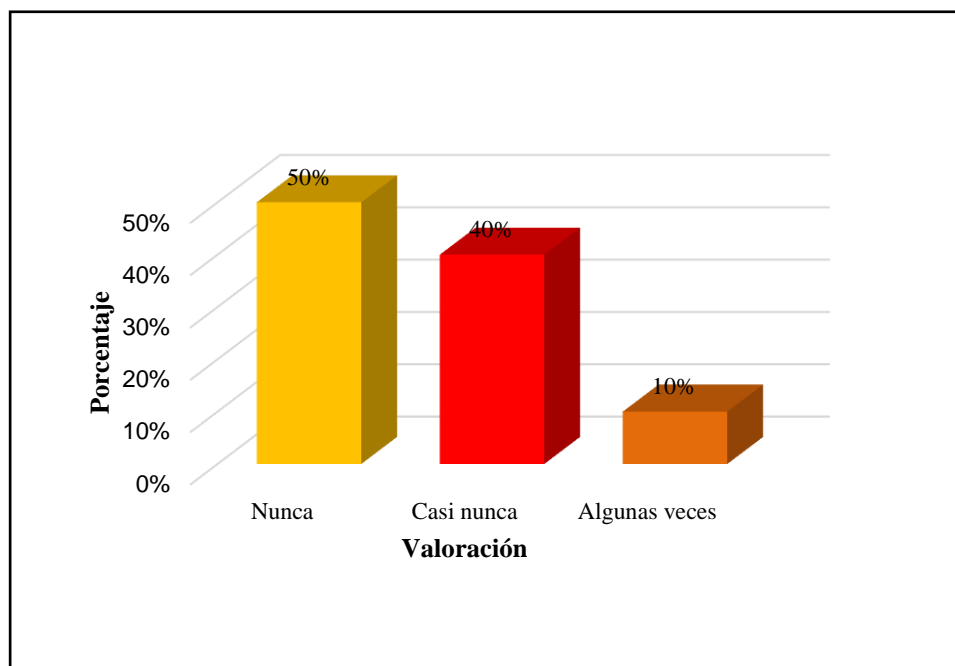


Figura 1: Valoración sobre la fomentación de la empresarial en cada área de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si se fomenta la misión empresarial, así como las de cada área de trabajo se obtuvo que el 50% de los encuestados manifestó que nunca, el 40% casi nunca y el 10% algunas veces.

Tabla 5: Valoración sobre la fomentación de la visión empresarial en cada área de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	40%	40%	40%
Casi nunca	8	27%	27%	67%
Algunas veces	10	33%	33%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

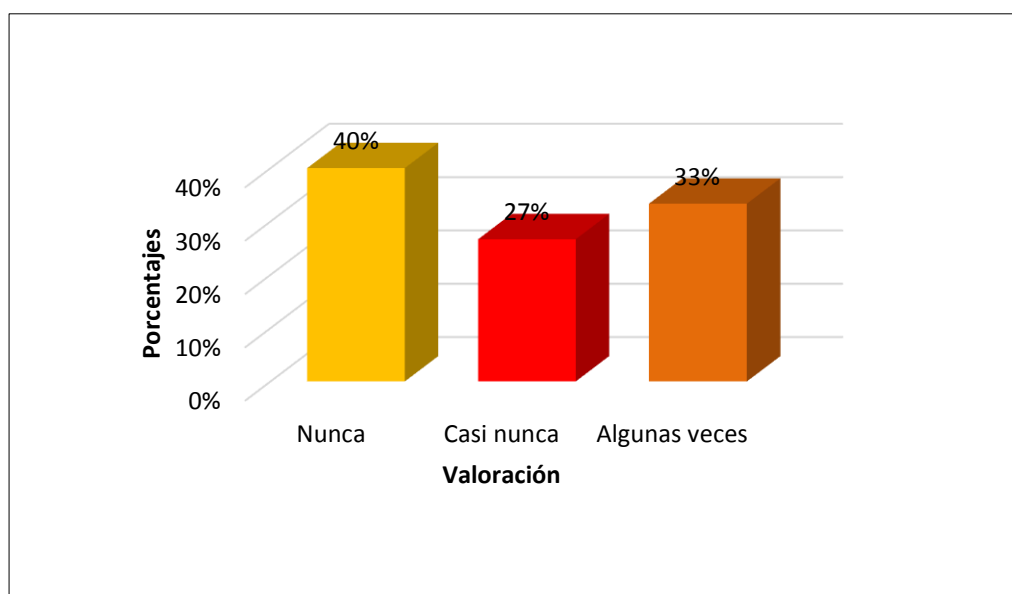


Figura 2: Valoración sobre la fomentación de la visión empresarial en cada área de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si en la empresa se fomenta la visión empresarial, así como las de cada área de trabajo, se obtuvo que el 40% de los encuestados manifestó que nunca, el 27% casi nunca y el 33% señaló que algunas veces.

Tabla 6: Valoración sobre si el ambiente de trabajo de la empresa es bueno por la práctica de valores corporativos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
Algunas veces	0	0%	0%	0%
Casi siempre	19	63%	63%	6%
Siempre	11	37%	37%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

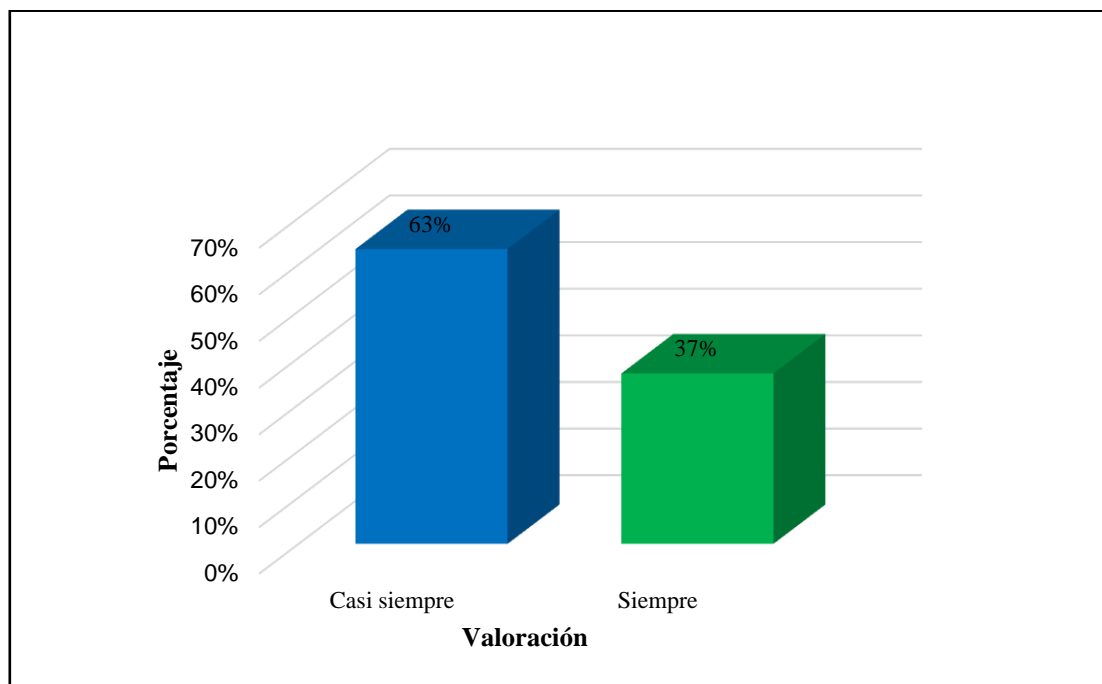


Figura 3: Valoración sobre si el ambiente de trabajo de la empresa es bueno por la práctica de valores corporativos.

Fuente: Elaboración propia

Manifiesta que 63% de los encuestados consideran que el ambiente de trabajo casi siempre es bueno, ya que se practica los valores corporativos y el 37% siempre.

Tabla 7: Valoración sobre si el área de trabajo cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades labores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	1	3%	3%	3%
Algunas veces	2	7%	7%	10%
Casi siempre	3	10%	10%	20%
Siempre	24	80%	80%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

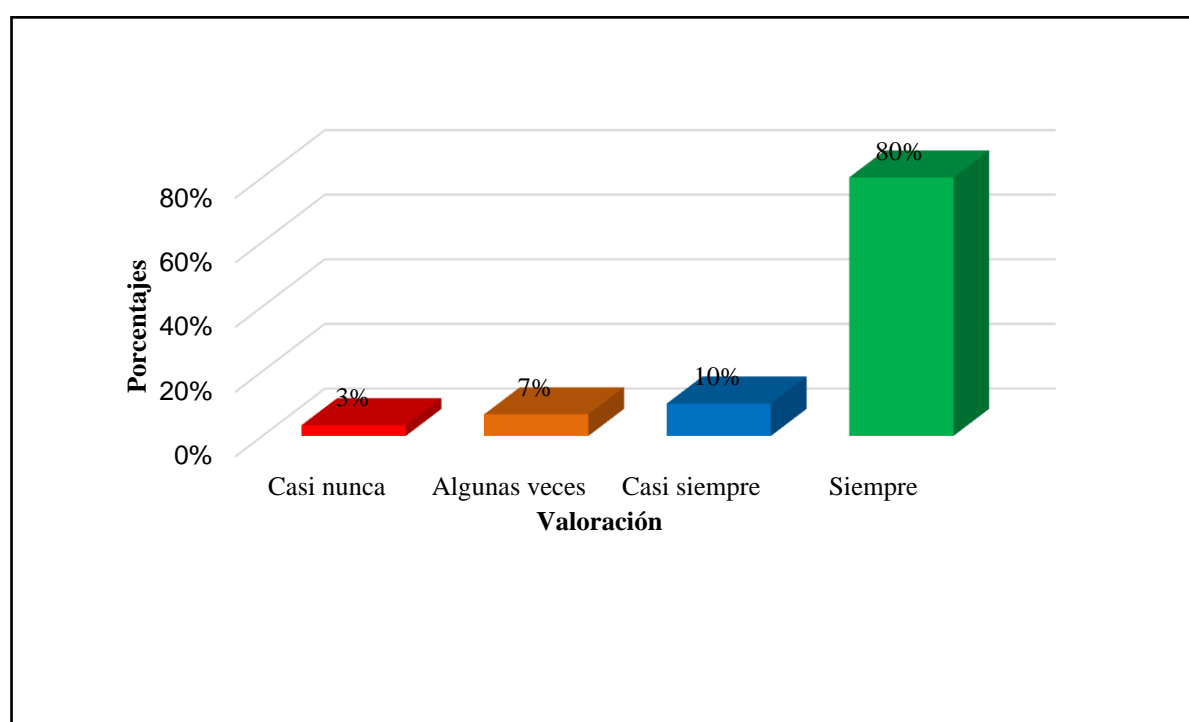


Figura 4: Valoración sobre si el área de trabajo cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades labores.

Fuente: Elaboración propia.

Se determina que el 3% de los encuestados opina que el área de trabajo en donde desarrolla sus actividades casi nunca cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores, el 7% manifestó que algunas veces mientras que el 10% casi siempre y el 80% siempre.

Tabla 8: *Existen actividades que no generen ningún valor al proceso.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	13%	13%	13%
Casi nunca	7	23%	23%	37%
Algunas veces	8	27%	27%	63%
Total	30	63%	63%	

Fuente: Elaboración propia.

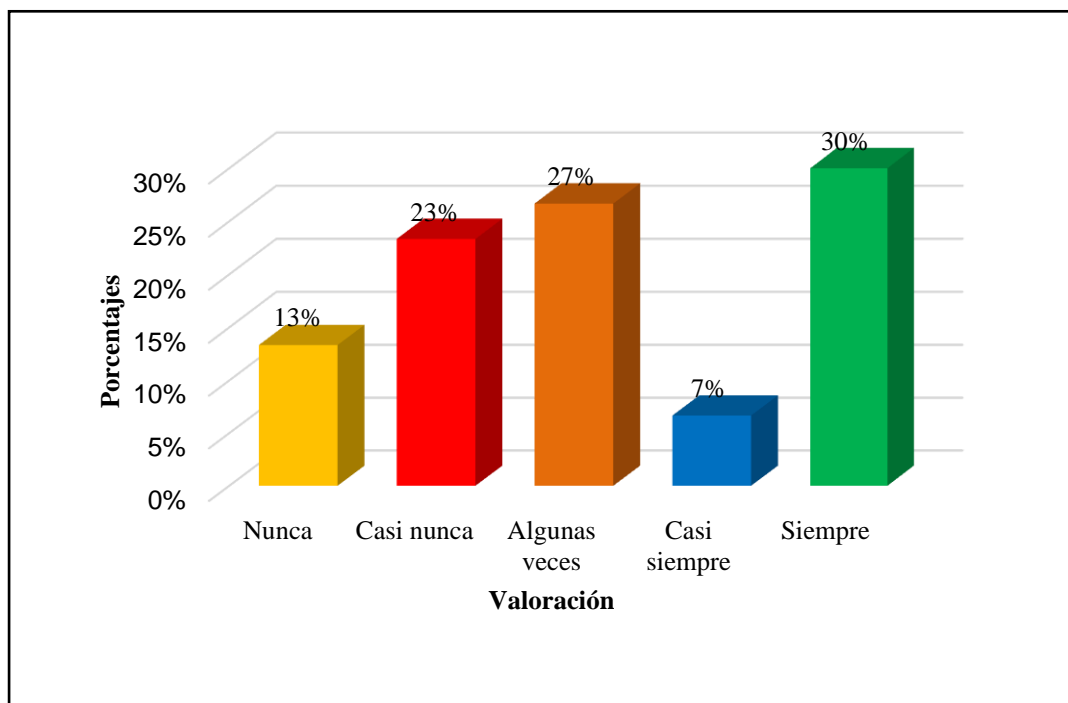


Figura 5: *Existen actividades que no generen ningún valor al proceso.*

Fuente: Elaboración propia.

Manifiesta que el 13% de los encuestados opinaron que nunca hay actividades que no generen ningún valor al proceso, el 23% indicó que casi nunca, el 27% algunas veces mientras que el 7% casi siempre y el 30% siempre.

Tabla 9: Las áreas de trabajo se encuentran libre de obstáculos para una mayor seguridad de los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	43%	43%	43%
Casi nunca	7	23%	23%	67%
Algunas veces	3	10%	10%	77%
Casi siempre	1	3%	3%	80%
Siempre	6	20%	20%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

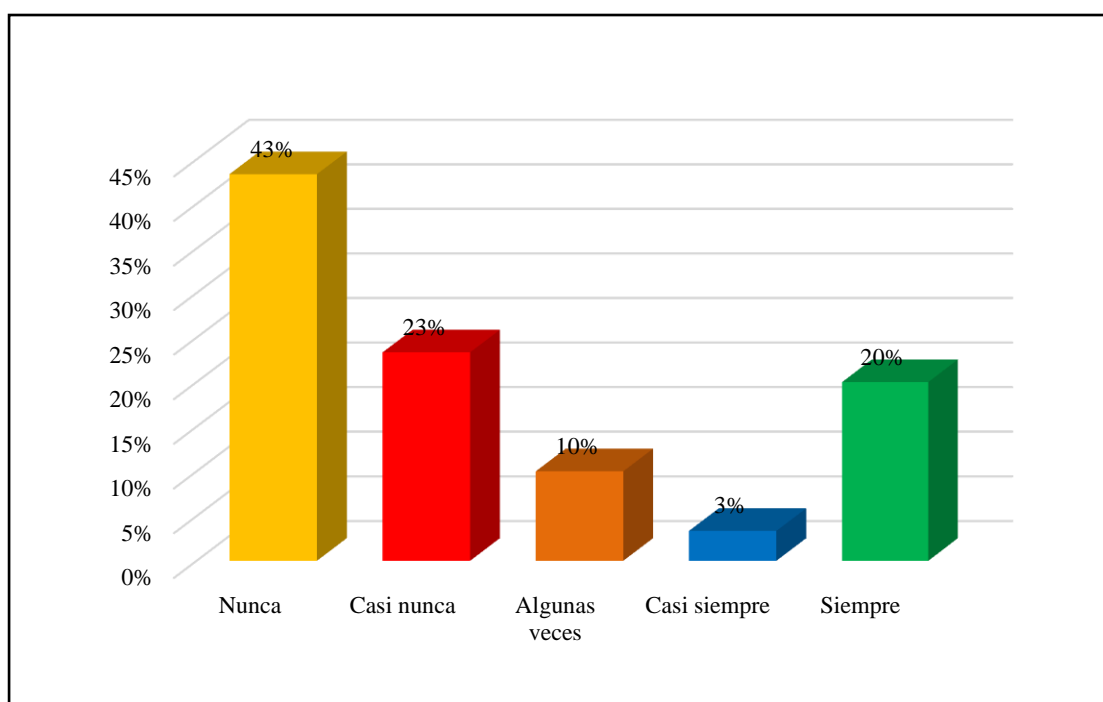


Figura 6: Las áreas de trabajo se encuentran libre de obstáculos para una mayor seguridad de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que si las áreas de trabajo se encuentran libre de obstáculos para una mayor seguridad de los colaboradores se obtuvo que un 43% indico que nunca, el 23% manifestó que casi nunca, el 10% algunas veces, mientras que un 3% señalo que casi siempre y el 20% siempre.

Tabla 10: Valoración sobre si consideran fácil trabajar en coordinación con sus compañeros de la misma área de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3%	3%	3%
Casi nunca	2	7%	7%	10%
Algunas veces	4	13%	13%	23%
Casi siempre	6	20%	20%	43%
Siempre	17	57%	57%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

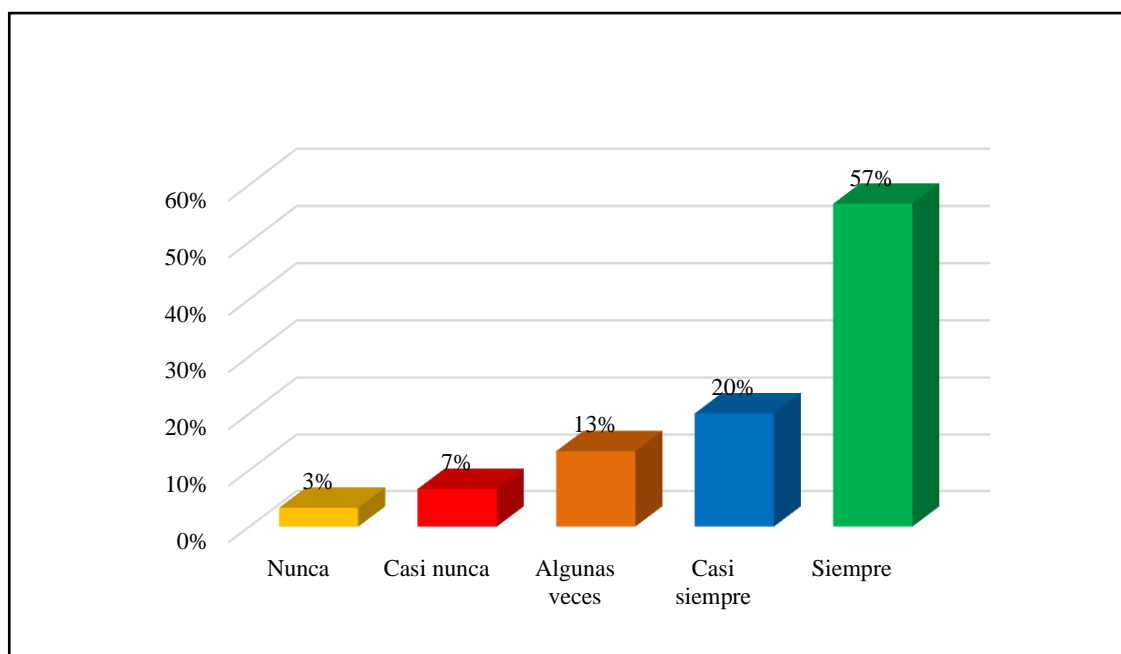


Figura 7: Valoración sobre si consideran fácil trabajar en coordinación con sus compañeros de la misma área de trabajo.

Manifiesta que, el 3% de los encuestados consideran que nunca resulta fácil trabajar en coordinación con sus compañeros de la misma área de trabajo, el 7% indicó que casi nunca, el 13% señaló algunas veces, mientras que el 20% casi siempre y el 57% afirmó que siempre.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: *Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7%	7%	7%
Casi nunca	3	10%	10%	17%
Algunas veces	4	13%	13%	30%
Casi siempre	8	27%	27%	57%
Siempre	13	43%	43%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

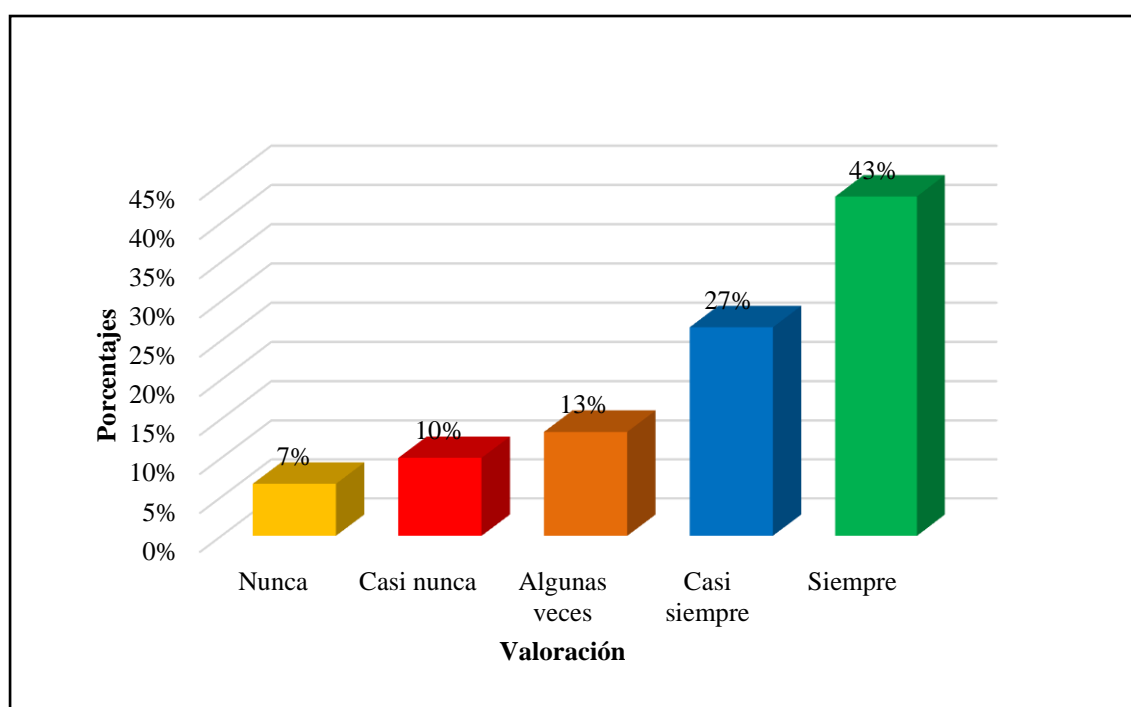


Figura 8: *Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas.*

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas el 7% de los encuestados indicaron que nunca, el 10% casi nunca, el 13% algunas veces, el 27% casi siempre y el 43% siempre.

Tabla 12: Valoración sobre si la comunicación jefe-trabajador es clara y precisa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
Algunas veces	1	3%	3%	3%
Casi siempre	5	17%	17%	20%
Siempre	24	80%	80%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

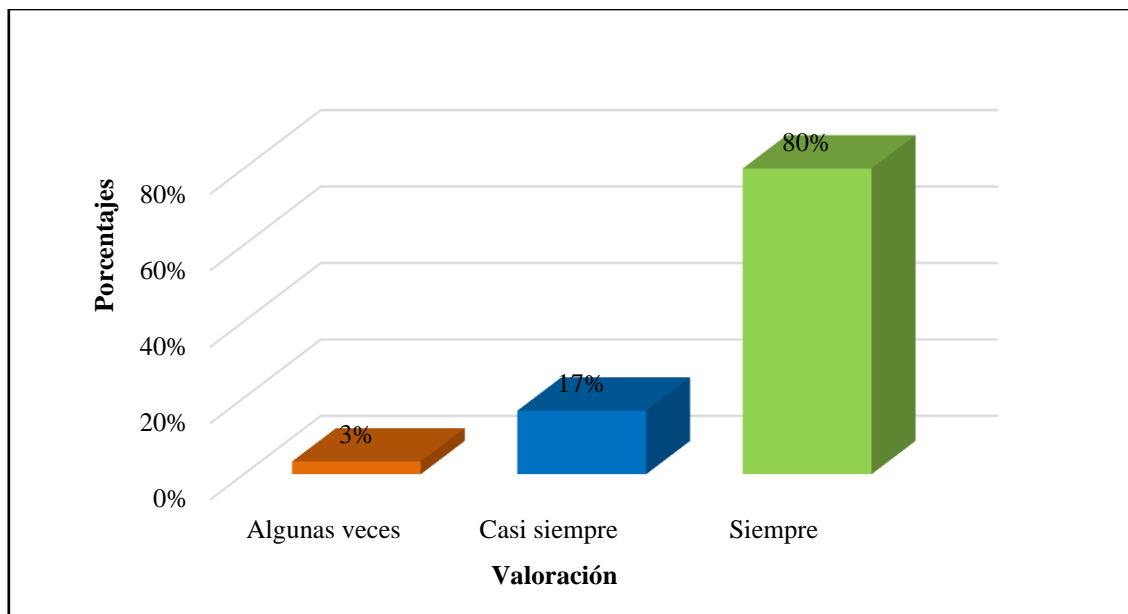


Figura 9: Valoración sobre si la comunicación jefe-trabajador es clara y precisa.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a que si la comunicación jefe-trabajador es clara y precisa, se obtuvo que 3% de los encuestados manifestó que algunas veces lo es, el 17% señaló que casi siempre y el 80% afirmó que siempre.

Tabla 13: Valoración sobre si la empresa se da a conocer las funciones del trabajador desde el primer día de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
Algunas veces	1	3%	3%	3%
Casi siempre	5	17%	17%	20%
Siempre	24	80%	80%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

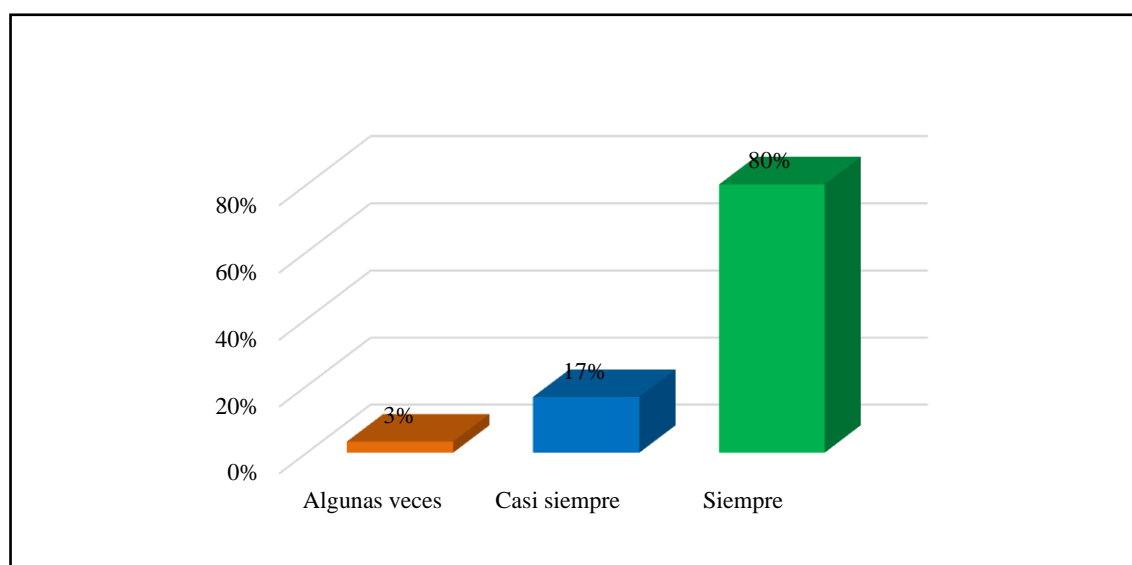


Figura 10: Valoración sobre si la empresa se da a conocer las funciones del trabajador desde el primer día de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si en la empresa se da a conocer las funciones del trabajador desde el primer día de trabajo, el 3% de los encuestados indicaron que algunas veces, mientras que el 17% casi siempre y el 80% afirmó que siempre.

Tabla 14: Valoración sobre el desarrollo de capacitaciones de los trabajadores para mejorar su productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	27%	27%	27%
Casi nunca	12	40%	40%	67%
Algunas veces	10	33%	33%	100%
Casi siempre	0	0%	0%	100%
Siempre	0	0%	0%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

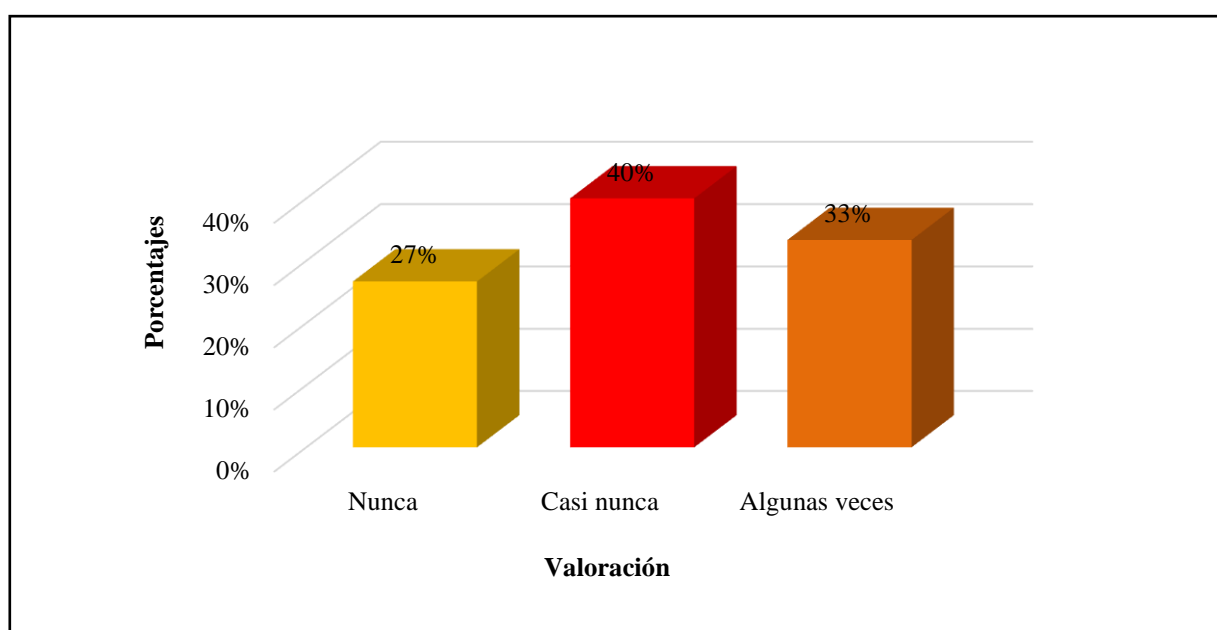


Figura 11: Valoración sobre el desarrollo de capacitaciones de los trabajadores para mejorar su productividad

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si en la empresa se realizan capacitaciones de los trabajadores para mejorar su productividad, el 27% de los encuestados indicaron que nunca, el 40% señalaron que casi nunca y el 33% algunas veces.

Tabla 15: Valoración sobre el apoyo mutuo de los colaboradores cuando se dificultan cualquier actividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3%	3%	3%
Casi nunca	3	10%	10%	13%
Algunas veces	12	40%	40%	53%
Casi siempre	3	10%	10%	63%
Siempre	11	37%	37%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

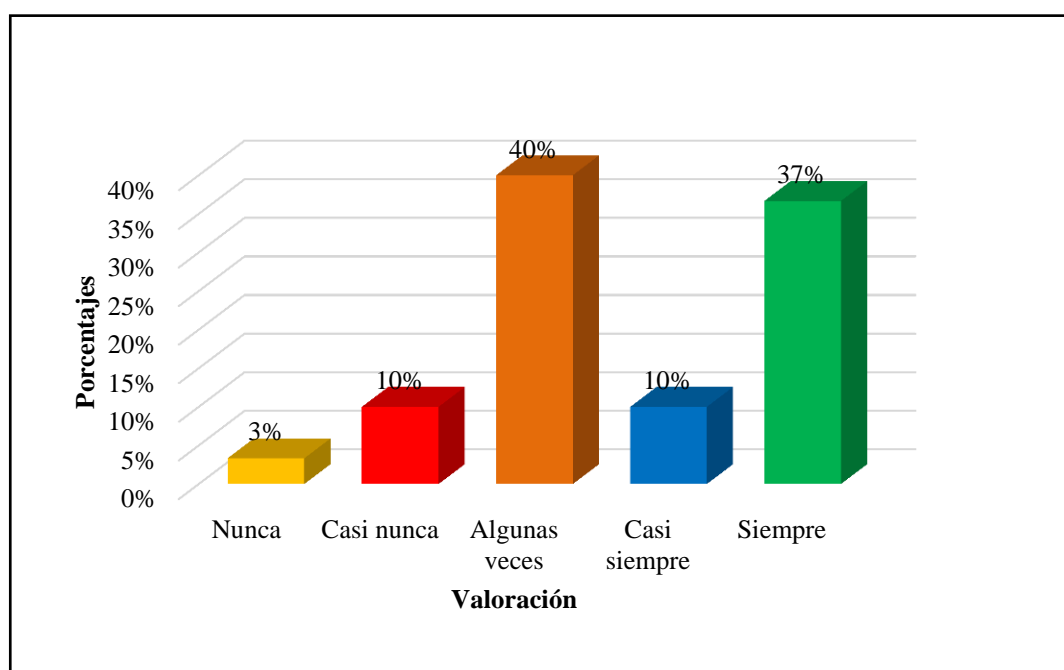


Figura 12: Valoración sobre el apoyo mutuo de los colaboradores cuando se dificultan cualquier actividad

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que si cuándo tiene dificultades con sus actividades sus compañeros de trabajo lo apoyan para resolverlos, el 3% indicó que nunca, el 10% casi nunca, el 40% señaló que algunas veces, mientras que el 10% casi siempre y el 37% manifestó que siempre.

Tabla 16: *Considera que las actividades del área de producción se realizan de manera eficiente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	1	3%	3%	3%
Algunas veces	2	7%	7%	10%
Casi siempre	13	43%	43%	53%
Siempre	14	47%	47%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

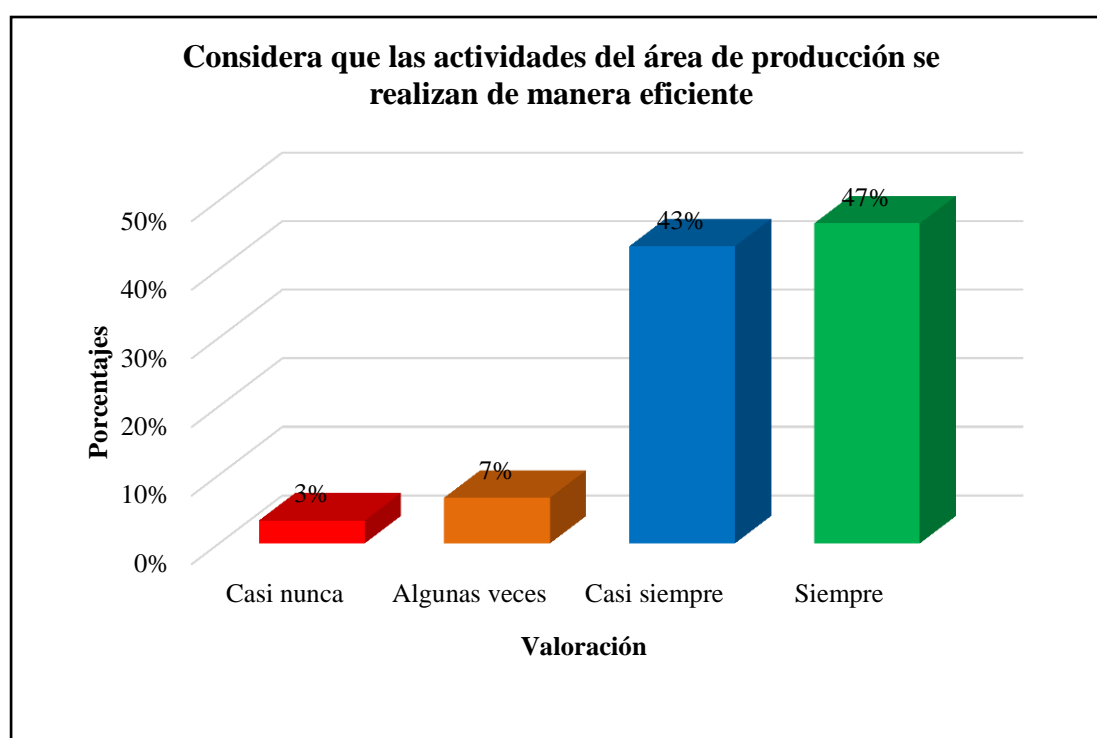


Figura 13: Considera que las actividades del área de producción se realizan de manera eficiente.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a que, si se considera que las actividades del área de producción se realizan de manera eficiente, el 3% de los encuestados indicaron que casi nunca, el 7% algunas veces, mientras que el 43% casi siempre y el 47% señaló que siempre.

Tabla 17: Valoración sobre si han presentado dificultades para entregar a tiempo los pedidos de los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	17%	17%	17%
Casi nunca	11	37%	37%	53%
Algunas veces	14	47%	47%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

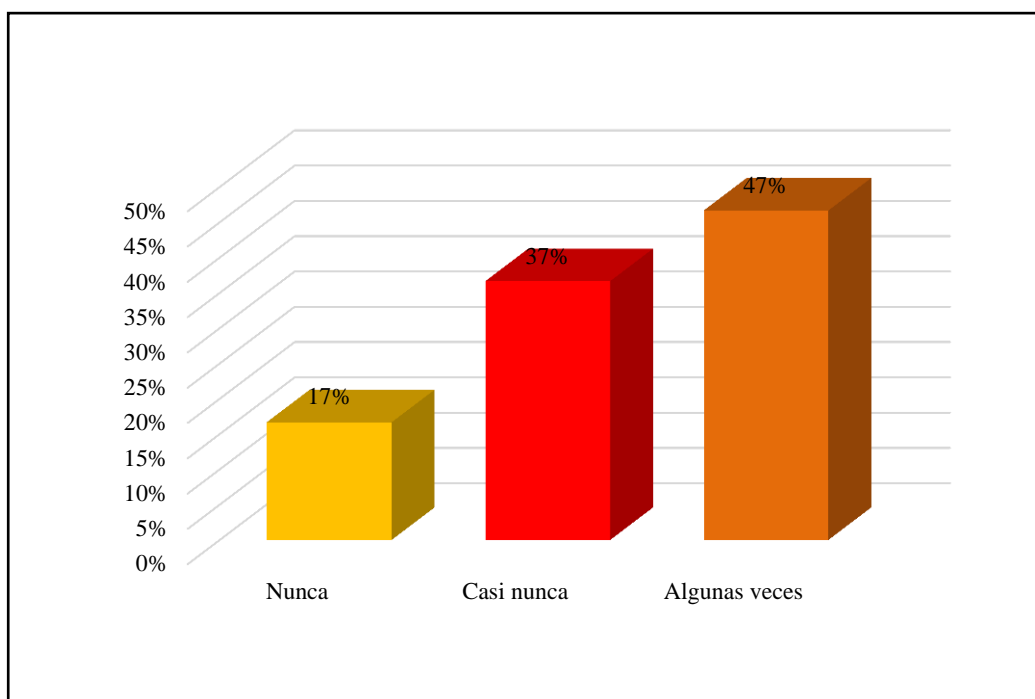


Figura 14: Alguna vez se han presentado dificultades para entregar a tiempo los pedidos de los clientes

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si alguna vez se han presentado dificultades para entregar a tiempo los pedidos de los clientes, el 17% de los encuestados señalaron que nunca, el 37% indicó que casi nunca y el 47% algunas veces.

Tabla 18: Valoración si la empresa ha establecido tiempos de producción de acuerdo al tipo y cantidad de pedido del cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	27%	27%	27%
Casi nunca	12	40%	40%	67%
Algunas veces	10	33%	33%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

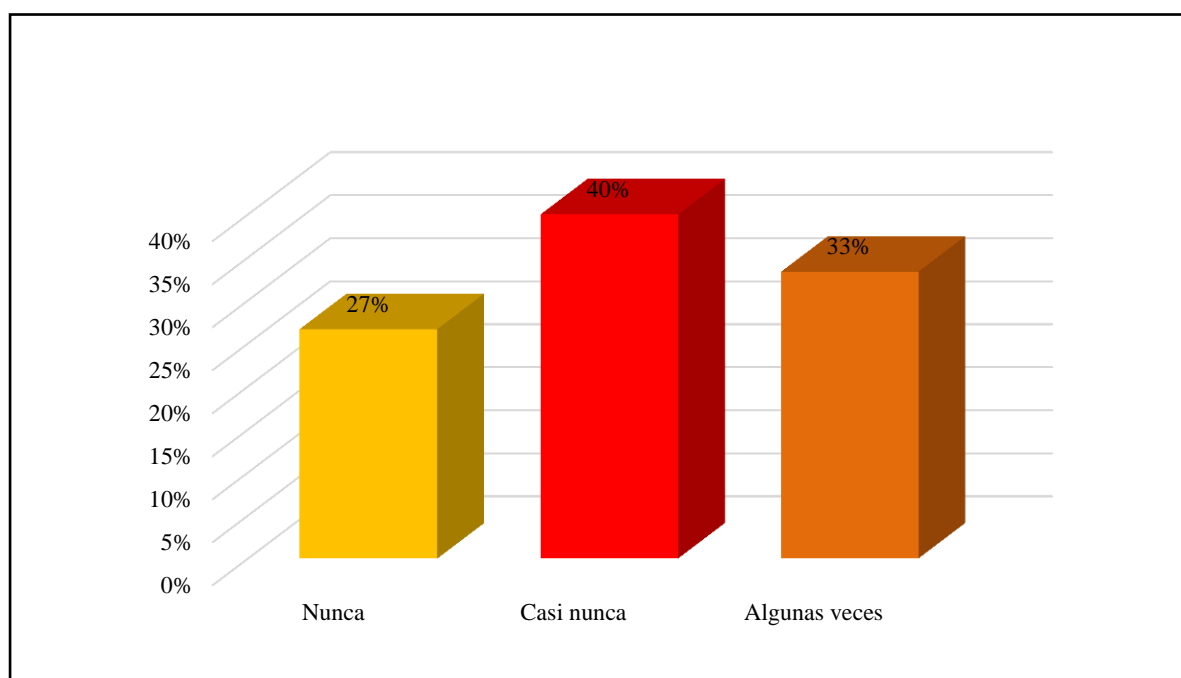


Figura 15: Valoración si la empresa ha establecido tiempos de producción de acuerdo al tipo y cantidad de pedido del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si la empresa se ha establecido tiempos de producción de acuerdo al tipo y cantidad de pedido del cliente, el 27% indicó que nunca, el 40% señaló que casi nunca y el 33% manifestó que algunas veces.

Tabla 19: *La empresa tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	40%	40%	40%
Casi nunca	4	13%	13%	53%
Algunas veces	14	47%	47%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

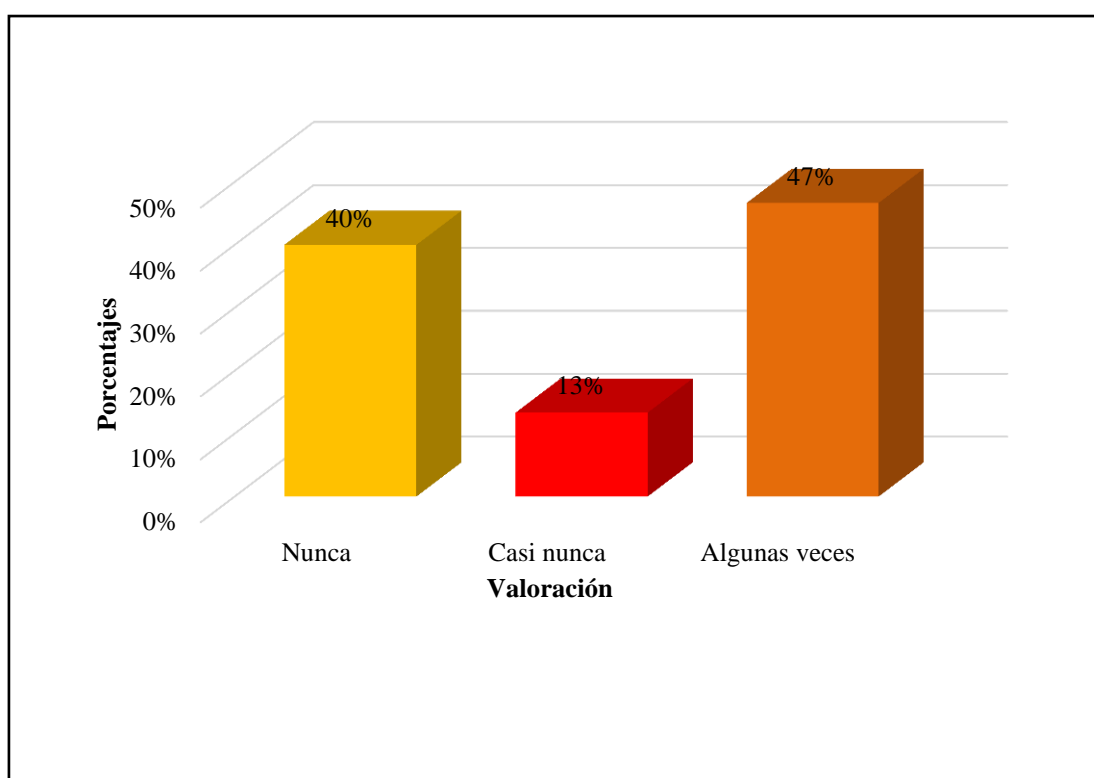


Figura 16: *La empresa tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo.*

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si la empresa se tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo, el 40% señaló que nunca, el 13% manifestó que casi nunca y el 47% indicó que algunas veces.

Tabla 20: Valoración sobre disminuir el tiempo de producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
Algunas veces	2	7%	7%	7%
Casi siempre	16	53%	53%	60%
Siempre	12	40%	40%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

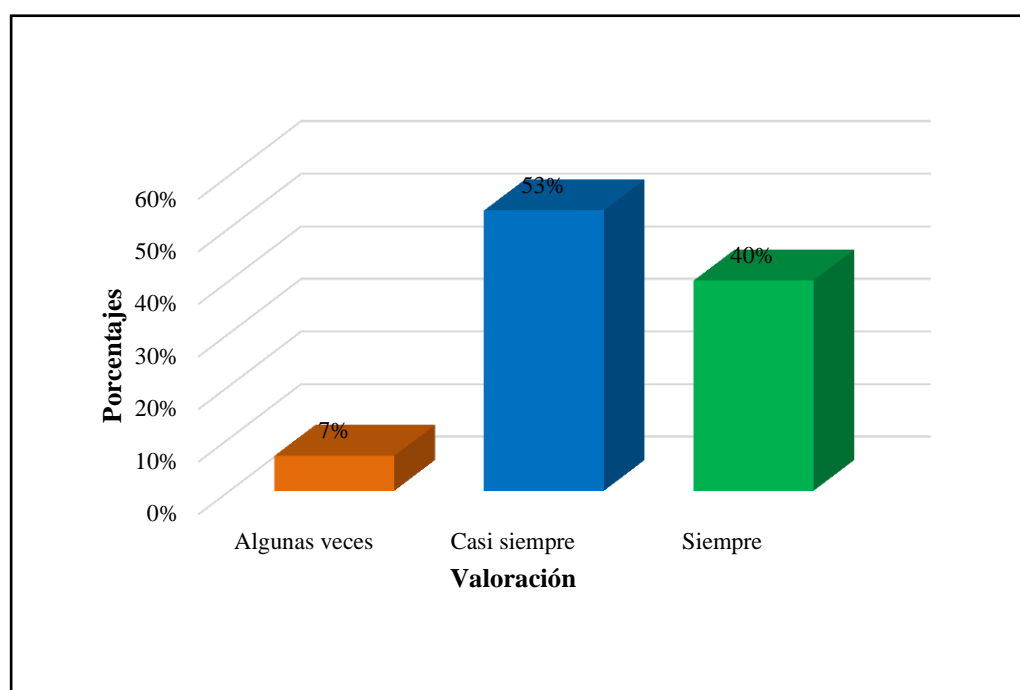


Figura 17: Valoración sobre disminuir el tiempo de producción

Fuente: Elaboración propia Figura

Con respecto a que, si es posible disminuir el tiempo de producción, el 7% indicó que algunas veces, el 53% señaló que casi siempre y el 40% manifestó que siempre.

Tabla 21: *La maquinaria con la que cuenta la empresa permite cumplir con los pedidos a su debido tiempo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
Algunas veces	7	23%	23%	23%
Casi siempre	4	13%	13%	37%
Siempre	19	63%	63%	100%
Total	30	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

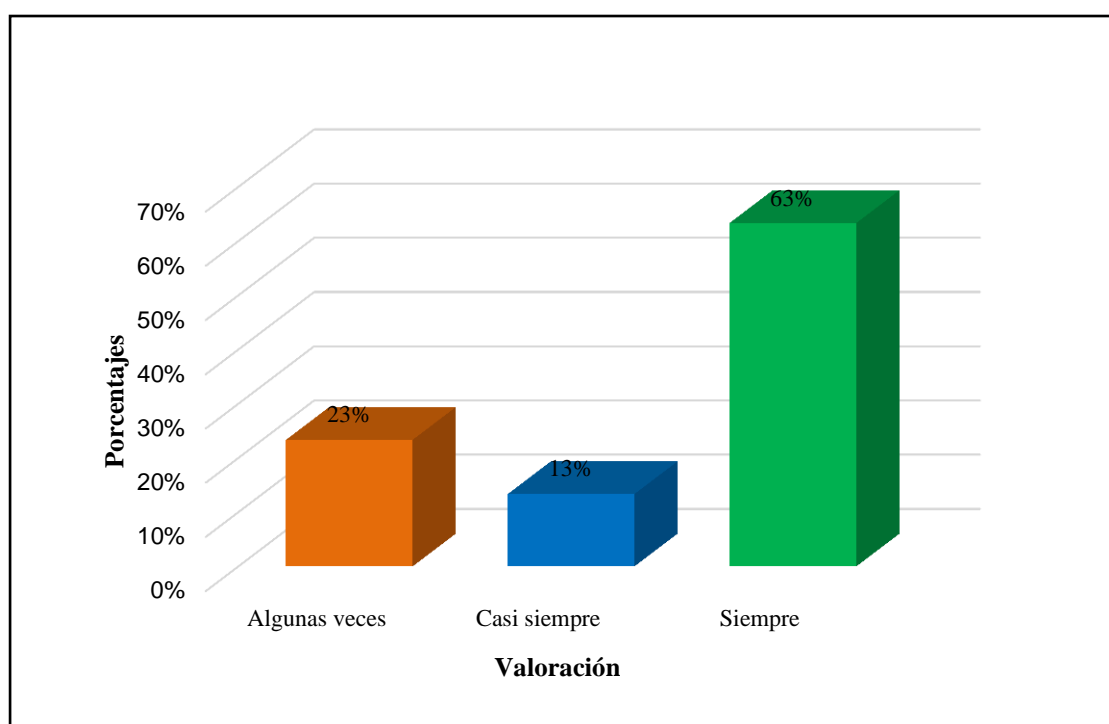


Figura 18: *La maquinaria con la que cuenta la empresa permite cumplir con los pedidos a su debido tiempo.*

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si la maquinaria con la que cuenta la empresa permite cumplir con los pedidos a su debido tiempo, el 23% indicó que algunas veces, el 13% señaló que casi siempre y el 63% afirmó que siempre.

Tabla 22: Valoración sobre los tiempos de producción diarias son suficientes para cumplir con los pedidos de los clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
Algunas veces	6	20%	20%	20%
Casi siempre	7	23%	23%	43%
Siempre	17	57%	57%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

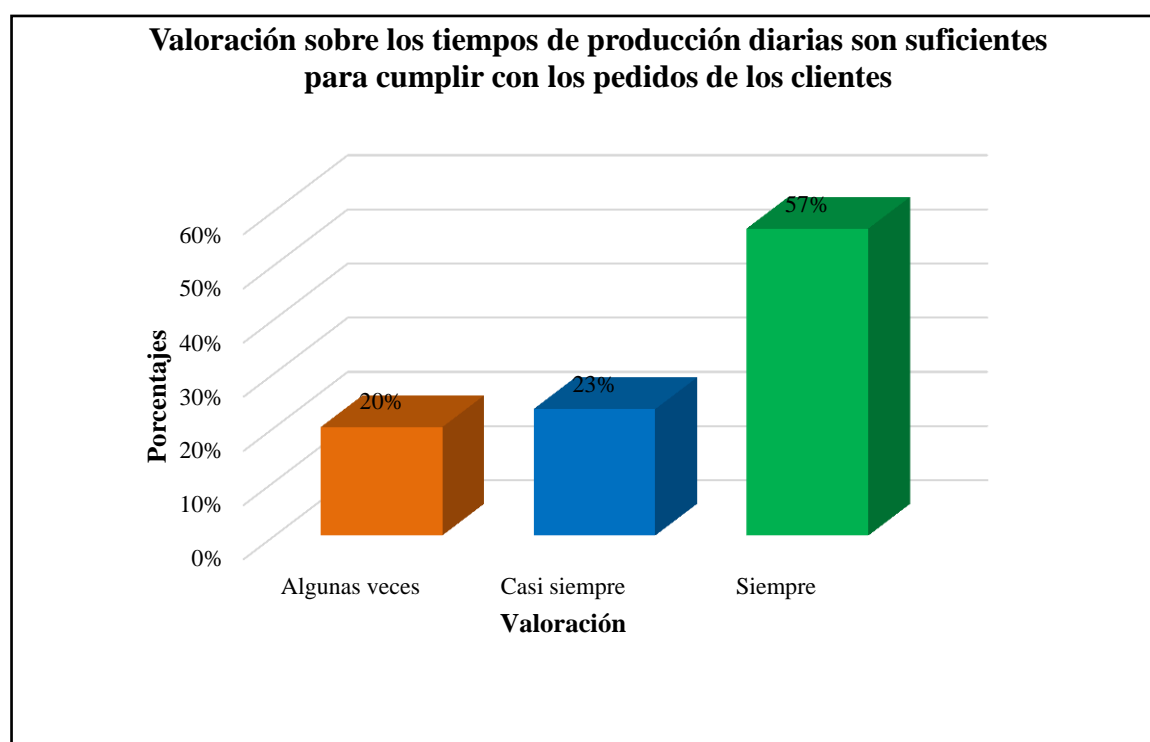


Figura 19: Valoración sobre los tiempos de producción diarias son suficientes para cumplir con los pedidos de los clientes

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si los tiempos de producción diarias son suficientes para cumplir con los pedidos de los clientes, el 20% señaló que algunas veces, el 23% indicó que casi siempre y el 57% afirmó que siempre.

Tabla 23: *Considera que la ineficiencia de algún proceso en la empresa genera demora en otro proceso*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	1	3%	3%	3%
Algunas veces	13	43%	43%	47%
Casi siempre	4	13%	13%	60%
Siempre	12	40%	40%	100%
Total	30	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

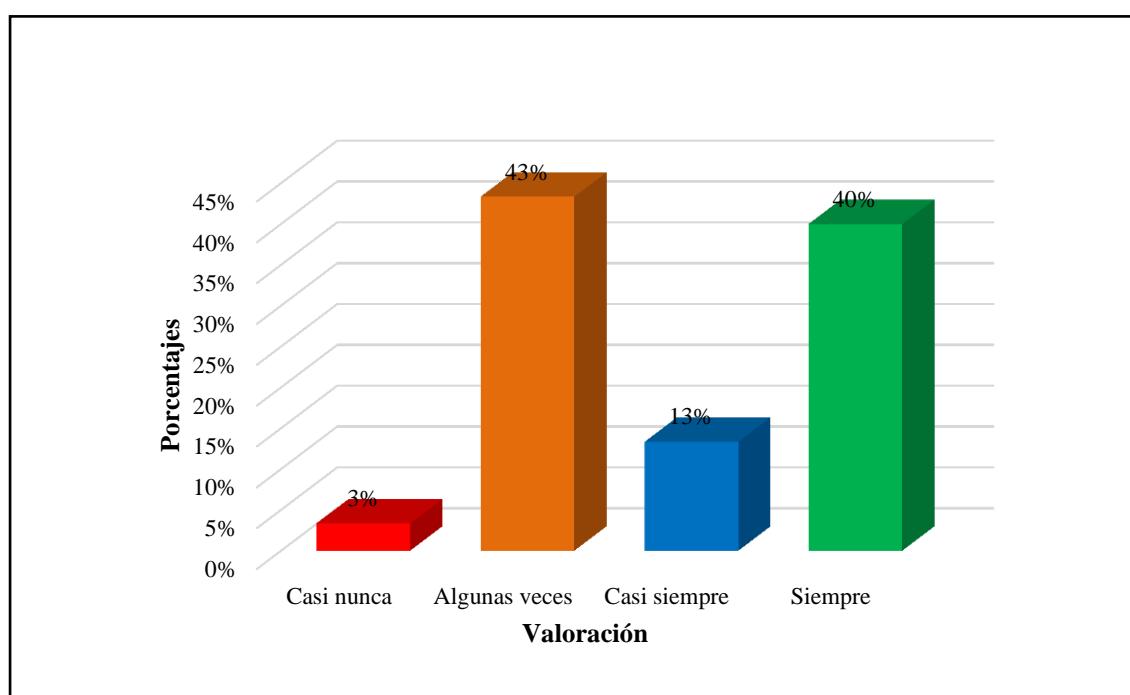


Figura 20: *Considera que la ineficiencia de algún proceso en la empresa genera demora en otro proceso*

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si la ineficiencia de algún proceso en la empresa genera demora en otro proceso, el 3% indicó que casi nunca, el 43% señaló algunas veces, el 13% indicó que casi siempre y el 40% manifestó que siempre.

Tabla 24: *La empresa realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	13%	13%	13%
Casi nunca	9	30%	30%	43%
Algunas veces	10	33%	33%	77%
Casi siempre	7	23%	23%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

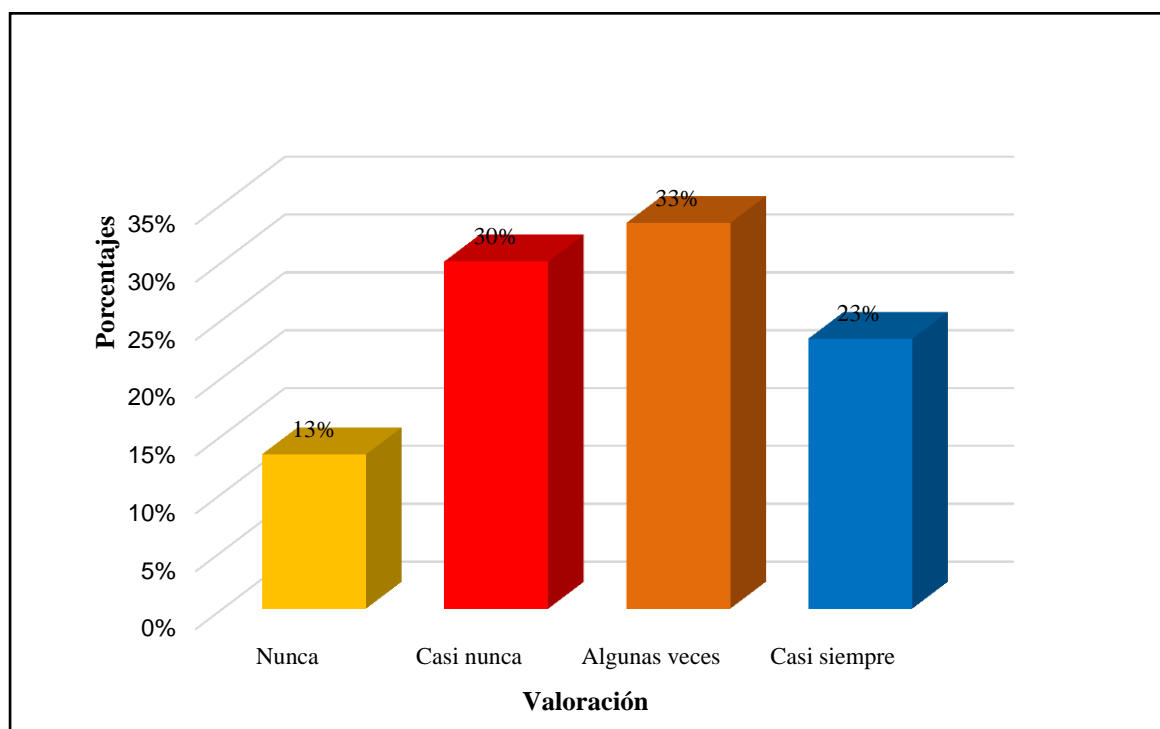


Figura 21: *La empresa realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna.*

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a que, si se realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna, el 13% indicó que nunca, el 30% señaló que casi nunca, el 33% manifestó que algunas veces y el 23% manifestó que casi siempre.

Tabla 25: *Existe dificultades con alguna de las máquinas debido a la falta de mantenimiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	7%	7%	7%
Casi nunca	8	27%	27%	33%
Algunas veces	20	67%	67%	100%
Total	30	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

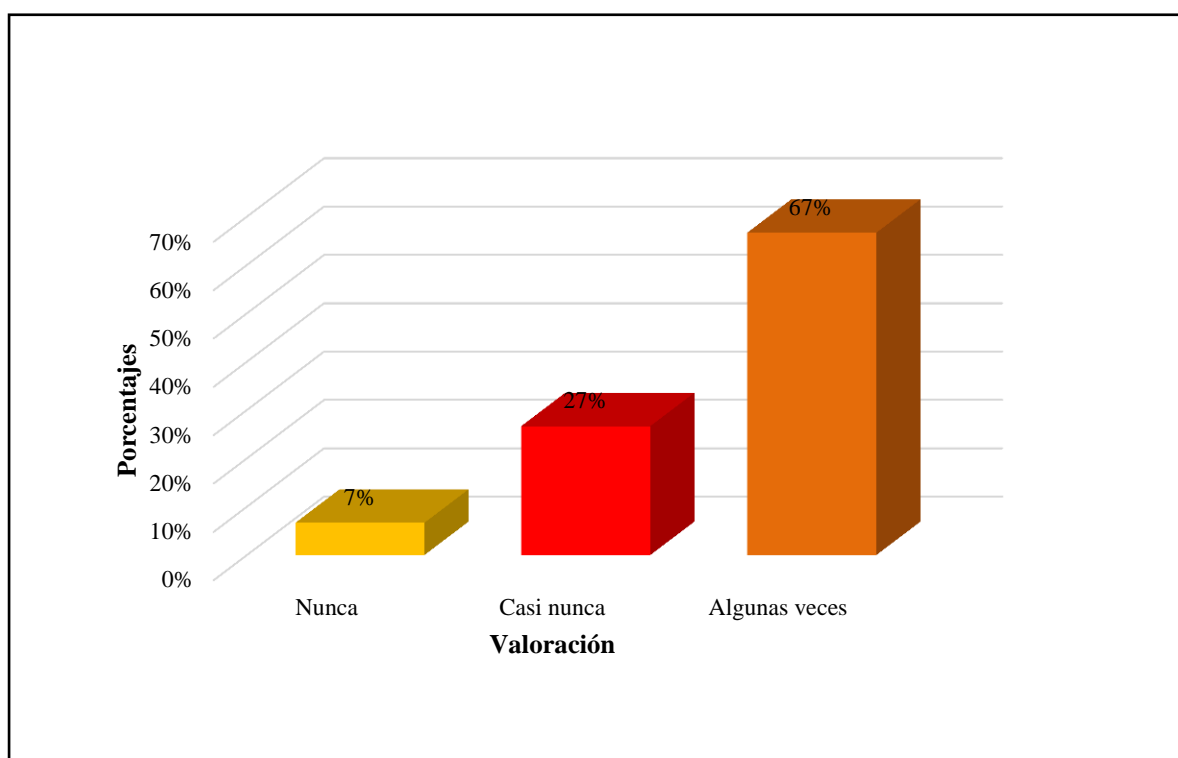


Figura 22: *Existe dificultades con alguna de las máquinas debido a la falta de mantenimiento.*

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a que, si existe dificultades con alguna de las máquinas debido a la falta de mantenimiento, el 7% indicó que nunca, el 27% señaló que casi nunca y el 67% manifestó que algunas veces.

4.2. Aporte científico

Diseño de gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color'S scrl.

1. Generalidad de la empresa

Nombre: “Gigantografía Fortin Color’s SCRL”

RUC: 20480706391

Actividad económica: Imprenta

Ubicación: Calle Siete de Enero 991, Centro de Chiclayo.

Misión, visión y valores de la empresa

Misión

Somos una imprenta offset que buscamos satisfacer las necesidades del cliente, brindando una excelente calidad de impresión y elaboración de piezas gráficas y publicitaria, en un ambiente sostenible, para incrementar las ventas, para el beneficio de la sociedad y nuestros trabajadores.

Visión

Ser una empresa reconocida por nuestros clientes, estar entre las mejores al nivel regional y trabajando con organizaciones corporativas y no corporativas.

Valores de la empresa

La empresa Gigantografía Fortin Color’s SCRL, ejecuta valores en las cuales ayudan a la laboral empresarial:

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Calidad.
- ✓ Seriedad.
- ✓ Respeto.

Productos, mercado, clientes

Producto

En el siguiente cuadro podemos observar una lista de productos de elaboración de diseños e impresión de la empresa Gigantografía Fortin Color's SCRL que realiza todos los días de la semana.

Tabla 26: Características del producto

CARACTERISCAS DEL PRODUCTO				
PRODUCTO	TAMAÑO	IMPRESION	MATERIAL	PRECIO
BOLETAS	Gral. 1/4 oficio	En original y 02 copias	Autocopiativo	S/. 35.00 X 01 talonario
FACTS/ GUÍA DE REMISIÓN	1/2 oficio - oficio	En original y copias	Autocopiativo	S/. 70.00 X 02 talonario
NOTAS DE CRED/ DEB	1/2 oficio	En original y copias	Autocopiativo	S/. 70.00 X 02 talonario
GUÍA DE TRANSP	1/2 oficio	En original y copias	Autocopiativo	S/. 95.00 X 02 talonario
VOLANTE	A6 - 1/4 oficio	A 01 color/ a todo color	BOMD: 70–	según la especificación del cliente
	A5 - 1/2 oficio		90grs.	
	1/3 oficio (110x210)- A4		COUCHÉ: 115-150grs.	
DÍPTICO	Cerrado ½ de A4 (abierto 21 x 30 cm)	A full color	BOMD: 70 – 90grs. COUCHÉ: 115–150-200grs.	según la especificación del cliente
TRIPTICO	Cerrado 1/3 de oficio	A full color	BOMD: 70– 90grs. COUCHÉ: 115–150-200grs.	según la especificación del cliente
AFICHES	A3 – 35 x 50	A 01 color y full color	COUCHÉ: 115-150grs.	según la especificación del cliente
PAPEL MEMBRETADO	A4 (210 x 297)	A 01 color A 02 colores y full color	BOMD: 70– 90grs.	según la especificación del cliente
PHOTOSHECK	estándar	Full color	Acrílico	según la especificación

				del cliente
FOLDERES	Doblado 22 x 32 cm	A 01 color y 02 colores o a full color	FOLCOTE: #12 - #14	según la especificación del cliente
TARJETA DE PRESENTACIÓN	estándar	- Brillo o mate - Con boleado en 01 o 02 esquinas	COUCHÉ: 300gr	según la especificación del cliente
AGENDAS	A solicitud del cliente	A solicitud del cliente	Anillado en doble RING o espiralado	según la especificación del cliente
MERCHANDISING	A solicitud del cliente	Llaveros, tomatodos, lapiceros, regla, tazas, pulseras	Depende del cliente	Depende del tamaño
GIGANTOGRAFÍA	A solicitud del cliente	A full color	BANER 13 onzas VINIL	Depende del tamaño
CALENDARIO	A solicitud del cliente	A full color	BRILLO - MATE	Depende del tamaño
ALMANAQUES	A solicitud del cliente	A full color	BRILLO - MATE	Depende del tamaño
LIBROS - REVISTAS	A solicitud del cliente	A full color	BRILLO - MATE	Depende del tamaño
EMPASTADO DE LIBROS	A solicitud del cliente	A full color	BRILLO - MATE	Depende del tamaño
SEÑALÉTICAS	A solicitud del cliente	A solicitud del cliente	BANER VINIL aplicado sobre acrílico, PVC	Depende del tamaño
LETREROS LUMINOSOS	A solicitud del cliente			Depende del tamaño
CARTELES PUBLICITARIOS	A solicitud del cliente			Depende del tamaño

Fuente: Elaboración propia.

Mercado

La empresa distribuye sus productos a distintas entidades ya sean grandes, medianas o pequeñas empresas, así como también al público en general personas interesadas a adquirir nuestros productos. Según el ámbito geográfico se puede clasificar en:

Mercado local: Distribuye a sus clientes en la ciudad de Chiclayo

Mercado regional: Distribuye en toda la región de Lambayeque

Clientes

La empresa Gigantografía Fortin Color's SCRL cuenta con una lista de proveedores dedicados a la elaboración y distribución de productos de diseños gráficos que dichas empresas son estudiadas correctamente para poder realizar sus respectivos pedidos.

Tabla 27: *Lista de clientes de GIGANTOGRAFIA FORTIN COLOR'S SCRL*

CLIENTES		
EMPRESAS CORPORATIVAS	EMPRESAS DE EDUCACIÓN	EMPRESA DE SERVICIOS
Makro	Senati	Night
Tropical	USS	Magno
Promart	USMP	EsSalud
Frutos tropicales del norte	Universidad nacional autónoma de chota	Spello
Jardines de la paz	UNACH	Rodrigos
Gobierna regional	UCV	Ceviatour
San Roque		Easytaxi

Fuente: Elaboración propia.

2. Organigrama de la empresa Gigantografía Fortin Color's SCRL

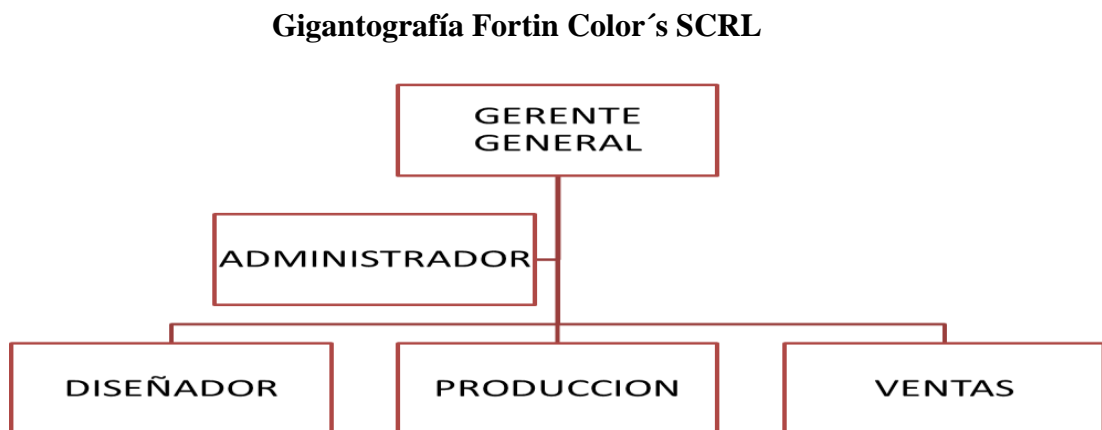


Figura 23: Organigrama de la empresa Gigantografía Fortin Color's SCRL

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de procesos

A. Mapa del flujo de valor actual y/o diagrama de proceso actual:

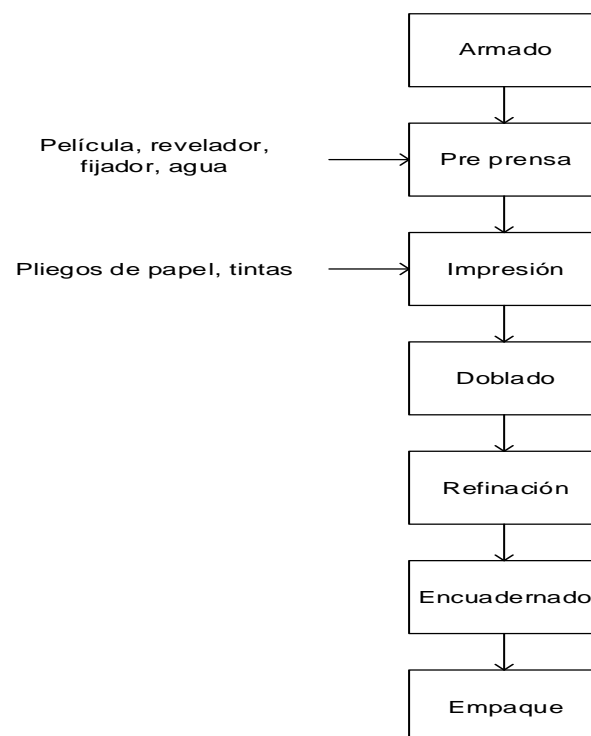


Figura 24: Diagrama de flujo de materiales de Gigantografía Fortin Color's SCRL

Fuente: Elaboración propia.

B. Diagrama de operaciones de proceso (DOP)








Figura 25: Diagrama de operaciones de proceso (DOP)

Fuente: Elaboración propia.

C. Diagrama de análisis de proceso (DOP)

Tabla 28: Diagrama de análisis de proceso (DOP)

Empresa:		Gigantografía Fortin Color´s SCRL			
Área:		Impresión			
Actividades:	Número actual	Tiempo	total	Fecha:	04/07/19
Operación	10	(min)		Observador:	
Inspección	1	55		Número de	
Transporte	6			máquinas:	
Demora	0			Adicional:	
Almacenaje	1				

Nº	Descripción						Tiempo (min)	Observaciones
01	Se crea original mecánico.						5	
02	Se inspecciona el original.						2	
03	Se transporta el original a la máquina fotográfica.						-	
04	Se fotografía el original obteniendo el negativo.						3	
05	Se transporta el negativo al cuarto oscuro.						-	
06	Se revela el negativo revisando que cumpla con los requerimientos específicos.						5	
07	Transporte al área de producción del master.						-	
08	Se prepara el master o lamina a través de un marco vacío.						8	
09	Se transporta el master o lamina a la máquina de offset.						-	
10	Se coloca el papel en la canastilla de entras de offset.						3	
11	Se introduce el master en la máquina de offset.						2	
12	Se imprime el master entre agua y tinta.						10	
13	Se reciben las impresiones en la canastilla receptora.						2	
14	Se transportan las impresiones a la mesa de acabado.						-	
15	Se realiza el acabado de las impresiones.						5	
16	Se empaquetan las impresiones.						10	
17	Se transportan a la bodega.						-	
18	Se almacenan.						-	

Fuente: Elaboración propia.

D. Análisis de las causas raíces que generan el problema

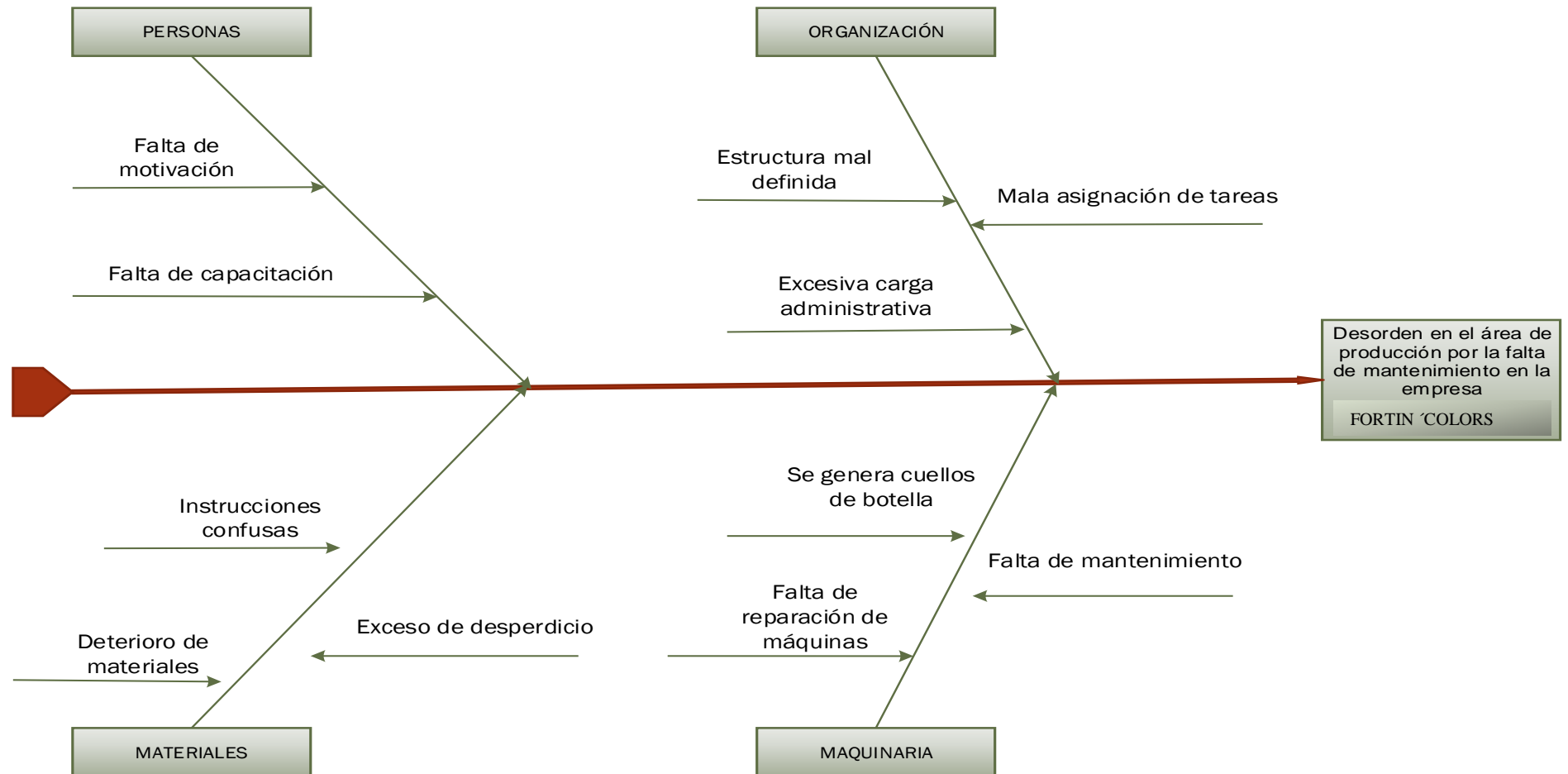


Figura 26: Método Ishikawa.

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar el desorden en el área de producción por la falta de mantenimiento en la empresa Gigantografía Fortin Color's SCRL, a través del diagrama de Pareto se tiene lo siguiente:

Tabla 29: *Diagrama de Pareto*

Ítem	Efecto negativo	Cantidad	Total	%	%
			acumulado		Acumulado
1	Falta de mantenimiento	12	12	24%	24%
2	Falta de reparación de máquinas	10	22	20%	44%
3	Cuellos de botella	7	29	14%	58%
4	Exceso de desperdicio	6	35	12%	70%
5	Deterioro de materiales	6	41	12%	82%
6	Instrucciones confusas	4	45	8%	90%
7	Mala asignación de tareas	1	46	2%	10%
8	Estructura mal definida	1	47	2%	94%
9	Excesiva carga administrativa	1	48	2%	96%
10	Falta de capacitación	1	49	2%	98%
11	Falta de motivación	1	50	2%	100%
		50		100%	

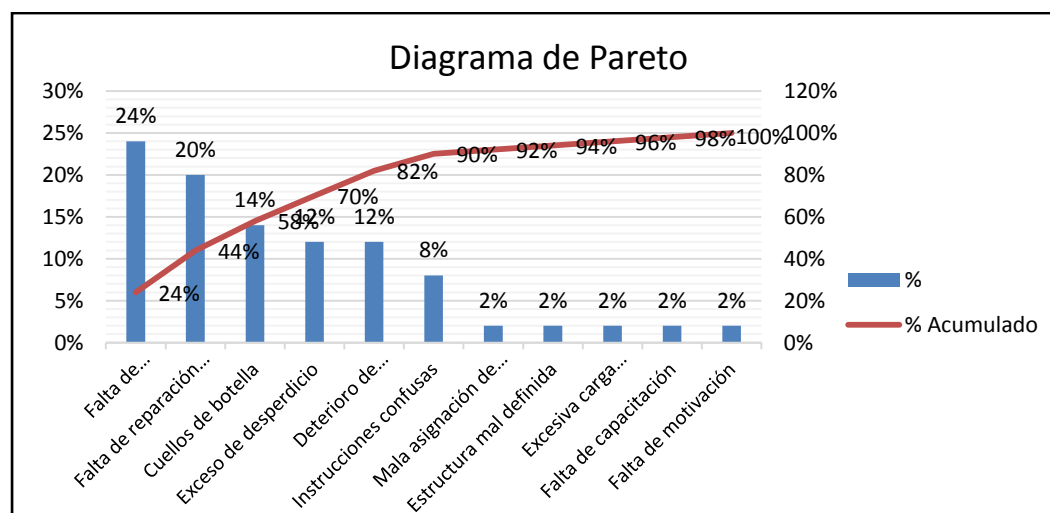


Figura 27: Diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia.

Con este segundo diagrama de Pareto logramos encontrar la causa raíz del problema en el área de producción de la empresa Gigantografía Fortin Color's SCRL, que corresponde a la falta mantenimiento de la maquinaria.

3. Plan de acción de la mejora propuesta

Tabla 30: *Plan de acción de la mejora propuesta*

Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Temporalidad	Recursos necesarios	Financiación	Indicador de seguimiento	Responsable de seguimiento
Mantenimiento correctivo	De manera continua, todas las actividades se programan para una sola parada, ejecutando acciones en todos los componentes de la máquina.	Técnico de mantenimiento	Cada que es necesario	Suministros Mano de obra	Recursos propios	Control de mantenimiento correctivo	Supervisor
Mantenimiento programado	Se llevará a cabo un estudio detallado de los equipos de la fábrica a través de él, se determina con ayuda de datos estadísticos e información del fabricante, las partes que se deben cambiar, así como la periodicidad con que se deben hacer los cambio	Técnico de mantenimiento	Semestral	Suministros Mano de obra	Recursos propios	Control de mantenimiento programado	Supervisor
Mantenimiento preventivo	Se debe realizar mediante un programa de actividades (revisiones y lubricantes), previamente establecido, con el fin de anticiparse a la presencia de fallas en instalaciones y equipos.	Técnico de mantenimiento	Anual	Suministros Mano de obra	Recursos propios	Control de mantenimiento preventivo	Supervisor

Fuente: Elaboración propia.

4. Distribución de planta para los nuevos implementos

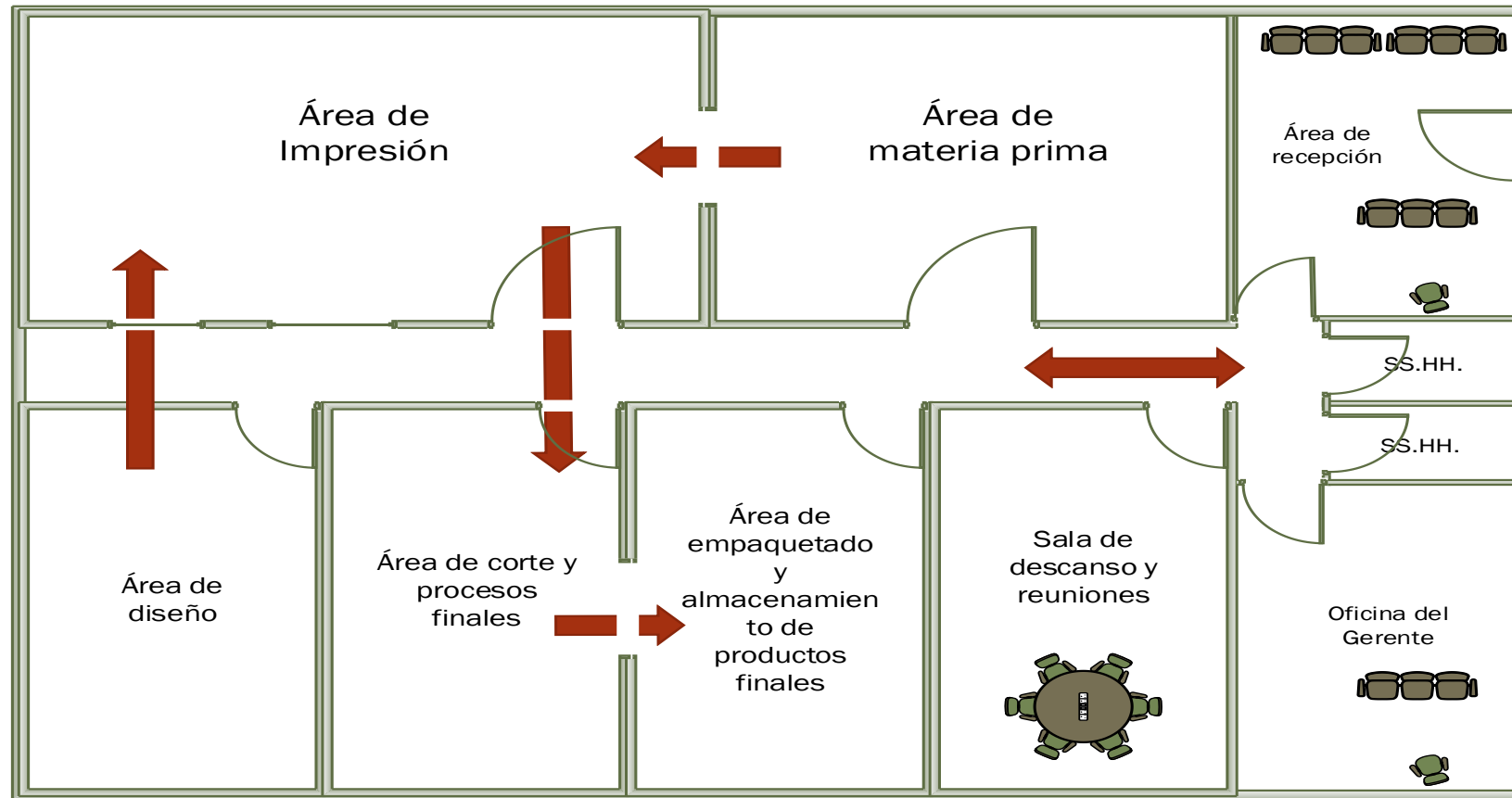


Figura 28: Distribución de planta para los nuevos implementos

Fuente: Elaboración propia.

5. Consideraciones operativas

A. Capacitación

Los trabajadores de una empresa pueden adquirir el conocimiento y la experiencia de manera progresiva teniendo como resultado una mayor destreza y agilidad en las actividades y procesos organizacionales, es decir, que en la Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL si el trabajador es más especializado se vuelve más valioso, ya que genera un mayor valor a la empresa.

El objetivo de la capacitación, dirigida a los trabajadores de la Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, es de gran importancia para instruir y modificar conductas, al igual que sensibilizar a las personas que forman parte de la organización, desde los administrativos hasta los operativos.

Las acciones consideradas para la capacitación del personal de la Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL está basada en brindar conocimientos como la explicación de los manuales de procedimientos, además a través del entrenamiento se puede poner en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación. Los programas de entrenamiento incluirán:

Capacitación gerencial, dirigida al personal administrativo que labora en las diferentes áreas de la Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL.

Capacitación sobre el trabajo operativo de la empresa, el cuidado y mantenimiento de la maquinaria.

Tabla 31: Programa de Capacitación.

Objetivo	Dirigido	Cursos	Temario	Participantes	Horas	Costo	Responsable
Capacitar al talento humano de la Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, en las distintas áreas en las que estos se desempeñan.	Personal administrativo y de diseño	Servicio al cliente. (coaching)	✓ La calidad en el servicio.	Todo el personal	2 horas	S/. 200.00	Administrador
			✓ Quiénes son nuestros clientes.				
			✓ Dinámica de calidad de servicio (cambio de roles).				
		Desarrollo Inteligencia emocional (coaching)	✓ Emociones y pensamientos. ✓ Competencia emocional. ✓ Dinámica de regulación de emociones.	Todo el personal	2 horas	S/. 200.00	Gerente General
		Administración gerencial	✓ Estructura orgánica. ✓ Descripción de puestos.	Gerencia General	2 horas	S/. 200.00	Gerente General
			✓ TICS.	Todo el personal	2 horas	S/. 200.00	Especialista externo
		Manejo de nuevas tecnologías de información, comunicación y diseño	✓ Redes sociales en el trabajo. ✓ Herramientas de diseño gráfico.				

Personal operativo	Fases del proceso de producción	✓	Análisis de procesos en Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL	Personal	3h	S/. 500.00	Ing. Industrial
	Manejo y mantenimiento de maquinaria en Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL	✓	Manejo de maquinaria y herramientas en operativo Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL.	Personal	5h	S/. 700.00	Tecnol. En maquinaria de imprenta
		✓	Mantenimiento preventivo en Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL.				
TOTAL PRESUPUESTO						S/. 2000.00	

Fuente: Elaboración propia.

B. Implementación de métodos de trabajo

Para los métodos de trabajo en la imprenta se recomienda considerar lo siguiente:

Tabla 32: *Implementación de métodos de trabajo*

	Limpieza inicial	Optimización	Formalización	Perpetuidad
	Etapas 1	Etapas 2	Etapas 3	Etapas 4
Clasificar	Separar lo que es útil de lo inútil	Clasificar las cosas útiles	Revisar y establecer las normas de orden	Estabilizar
Orden	Tirar lo que es inútil	Definir la manera de dar un orden a los objetos	Colocar a la vista las normas así definidas	Mantener
Limpieza	Limpiar las instalaciones	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y poner remedio a las mismas	Mejorar
Estandarizar	Eliminar lo que no es higiénico	Determinar las zonas sucias	Implantar las gamas de limpieza	Evaluar (auditoria)
Disciplina	Acostumbrarse a aplicar el orden y limpieza en el equipo de trabajo y respetar los procedimientos en el lugar de trabajo			

Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

Primera etapa (LIMPIEZA INICIAL): La primera etapa de la implementación se centra principalmente en una limpieza inicial del sitio de trabajo, esto quiere decir que se saca todo lo que no sirve del sitio de trabajo y se limpian todos los equipos e instalaciones a fondo, dejando un precedente de cómo es el área si se mantuviera siempre así (se crea motivación por conservar el sitio y el área de trabajo limpios).

Segunda etapa (OPTIMIZACIÓN): La segunda etapa de la implementación se refiere a la optimización de lo logrado en la primera etapa, esto quiere decir, que una vez dejado solo lo que sirve, se tiene que pensar en cómo mejorar lo que esta con una buena clasificación, un orden coherente, ubicar los focos que crean la suciedad y determinar los sitios de trabajo con problemas de suciedad.

Tercera etapa (FORMALIZACIÓN): La tercera etapa de la implementación está concebida netamente a la formalización de lo que se ha logrado en las etapas anteriores, es decir, establecer procedimientos, normas o estándares de clasificación, mantener estos procedimientos a la vista de todo el personal, erradicar o mitigar los focos que provocan cualquier tipo de suciedad e implementar las gamas de limpieza.

La cuarta y última etapa (PERPETUIDAD): Se orienta a mantener todo lo logrado y a dar una viabilidad del proceso con una filosofía de mejora continua.

6. Costos de la implementación de la mejora

Tabla 33: *Costo de materiales*

Ítem	Descripción	Cantidad	Modelo	Precio Unitario S/	Precio total S/
1	Kit de herramientas	1	B Ma	560	560
2	Piezas para mantenimiento de maquinaria de impresión	1	-	2500	2500
3	Piezas para mantenimiento de maquinaria de corte y procesos finales	1	-	1500	1500
4	Piezas para mantenimiento en área de diseño	1	-	1500	1500
					6060

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: *Costo de mano de obra*

Ítem	Ejecutante	Tiempo de trabajo por día	Costo por día S/	Total S/
1	Técnico de imprenta	2	500	1000
2	Técnico de computación	1	100	100
				1100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35: *Costo de máquinas, herramientas y equipos*

Ítem	Descripción	Cantidad	Precio Unitario S/	Precio total S/
1	Kit de materiales de limpieza (para imprenta)	2	80	160
2	Impresiones	50	0.2	10
				170

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36: *Otros costos de implementación de mejora*

Ítem	Descripción	Precio total S/
1	Movilidad para el transporte de técnicos	50
2	Capacitación del personal	2000
		2050

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37: *Costo total de la implementación de la mejora*

Ítem	Descripción	Cantidad	Costo total
1	Kit de herramientas	1	560
2	Piezas para mantenimiento de maquinaria de impresión	1	2500
3	Piezas para mantenimiento de maquinaria de corte y procesos finales	1	1500
4	Piezas para mantenimiento en área de diseño	1	1500
5	Técnico de imprenta	2	1000
6	Técnico de computación	1	100
7	Kit de materiales de limpieza (para imprenta)	2	160
8	Impresiones	50	10
9	Movilidad para el transporte de técnicos		50
10	Capacitación del personal		2000
			9380

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó que el costo de la implementación de la acción de mejora en mantenimiento y capacitación de la imprenta tiene un costo de S/. 9380.00, que nos resolverá el problema en el área de impresión.

V. Discusión

Determinar de qué modo una gestión por procesos incrementará la capacidad productiva en la imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, Chiclayo 2019

De acuerdo a la realidad problemática que atraviesa la imprenta Gigantografía Fortin Color's, con respecto a las deficiencias en su capacidad productiva, debido a que los colaboradores no logran llegar a la meta plasmada en el plan de trabajo, esto generado por una serie de problemas en base a la gestión de sus procesos, ya sea desde el desarrollo de sus colaboradores para la empresa hasta los equipos o maquinarias que este utiliza. De tal manera que, se consideró diseñar un plan estratégico en base a la gestión por procesos con el propósito de incrementar la capacidad productiva, debido a que mientras mejor se desarrolle la gestión por procesos dentro de la imprenta mejores serán los resultados, es así como el plan estratégico se basó de estrategias y acciones que permitan gestionar un mejor desarrollo en sus procesos internos.

Es así como entre sus estrategias planteadas, es necesario reforzar el mantenimiento en sus maquinarias y equipos, por el cual se consideró establecer un mantenimiento correctivo, programado y preventivo, de esta forma establecer mejores normas y reglamentos para el uso de los equipos. Así mismo, también establecer mejores condiciones en la distribución de la maquinaria, así los colaboradores mejoran su rendimiento en sus actividades laborales. Finalmente se consideró desarrollar capacitaciones a sus colaboradores para un mejor rendimiento, lo cual determino que estos factores permitirán incrementar la capacidad productiva en la imprenta Gigantografía Fortin Color's.

Diagnosticar la gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color'S SCRL, Chiclayo 2019.

Con respecto al diagnóstico de la gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción, de acuerdo a la dimensión de misión, visión y valores, señalan si la empresa fomenta la misión en cada área de trabajo, se indicó que el 50% manifiesta que nunca, el 40% casi nunca y el 10% algunas veces (ver figura 1); así mismo en base a la visión, si esta se fomenta en las áreas de trabajo el 40% señala que nunca, 27% casi nunca y el 33% algunas veces (ver figura 2); por último, si la empresa transmite la práctica de valores, manifiesta que el 63% casi siempre y el 37% siempre (ver figura 3). De acuerdo a la dimensión de instalación, señalan que, si la empresa cuenta con las herramientas necesarias para el

desarrollo de las actividades laborales, se dice que el 80% siempre, el 10% casi siempre, 7% algunas veces y el 3% casi nunca (ver figura 4); así mismo sobre si existe actividades que no generan ningún valor al proceso se dice que el 30% siempre, el 7% casi siempre, 27% algunas veces, 23% casi nunca y el 13% nunca (ver figura 5); por último, si las áreas de trabajo se encuentran libres de obstáculos para una mayor seguridad, el 20% siempre, 3% casi siempre, 10% algunas veces, 23% casi nunca y el 43% nunca (ver figura 6). Con respecto a la dimensión de técnica de producción, se indica si la empresa tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo, señala que el 47% algunas veces, 13% casi nunca y el 40% nunca (ver figura 16). Con respecto a la dimensión de eficiencia productiva, si la empresa realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna, se indicó que el 23% casi siempre, 33% algunas veces, el 30% casi nunca y el 13% nunca (ver figura 21).

En resumen, ante los resultados expuesto, se evidencias ciertas deficiencias que la empresa imprenta Gigantografía Fortin Color'S SCRL presenta con respecto a la falta de fomentación en sus colaboradores sobre la misión y visión, lo cual perjudica a la identificación de la organización, conllevando un bajo rendimiento en su desempeño laboral, además en base a la seguridad que fomentan la empresa para el desarrollo efectivo de sus actividades laborales en los colaboradores, presenta indicadores desfavorables, ya que los trabajadores no se sienten del todo satisfechos y seguros con las actividades que realizan debido al poco interés que la empresa posee para el bienestar del colaborador. Por último, se indica que la empresa no establece un mantenimiento en sus maquinarias lo que ha perjudicado en el desarrollo efectivo de sus actividades y a su vez, ante situaciones de riesgos no prevista a existido el retraso en la entrega de productos finales causando la insatisfacción de sus clientes.

Estos resultados se asemejan Guanín y Andrango (2015), quienes realizan un estudio un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar, en donde indica que la organización presentaba deficiencias con respecto a la identificación de los colaboradores en misión, misión y valores del hospital, lo cual dañaba el desarrollo efectivo de las actividades laborales, por el cual implementar un plan de mejora en la gestión de procesos permitió establecer la optimización en los controles y mecanismos internos dentro del hospital. Así mismo, los resultados se encuentran relacionados a la teoría de Pérez (2015), señala que la gestión por procesos se considera la mejora interna sobre el enfoque sistemático de la optimización en función a la gestión de

calidad, ya que consta del análisis de datos; el valor mediante la toma de decisiones con la finalidad de inducir la eficacia.

Diseñar una gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color´S SCRL, Chiclayo 2019.

De acuerdo a la realidad que presenta la imprenta Gigantografía Fortin Color´S SCRL, se considera diseñar una gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción, de tal manera que se genera un plan de trabajo, que se encuentra basado como primera estrategia, el mantenimiento correctivo, que consta de la programación de actividades dentro la empresa, de esta forma sistematizar las tareas y funciones de acuerdo a las áreas de trabajo. Como segunda estrategia se tiene, el mantenimiento programado, que se basa en el desarrollo de inventario sobre las maquinarias y equipos que se utilizan para la producción, de esta manera verificar cuales se encuentran en uso correcto para el desenvolvimiento continuo de las actividades. Tercera estrategia, es el mantenimiento preventivo, consta de las revisiones previas, es decir, que la empresa debe establecer acciones de solución en posibles situaciones de riesgo, con la finalidad de que ciertos percances de la producción no perjudiquen el desarrollo completo del trabajo.

Así mismo, se establece el desarrollo de capacitaciones, tanto al personal administrativo y de diseño, del cual se enfoca en temas como el servicio al cliente, desarrollo inteligencia emocional, administración general, manejo de nuevas tecnologías y fases del proceso de producción. Con respecto al personal operativo, los temas a tratar se basan en el manejo y mantenimiento de maquinarias en la imprenta. Por otro lado, se considera implementar una metodología de trabajo, que se enfoque en la clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina, con el propósito de mejorar el desempeño de sus colaboradores y el rendimiento en los procesos de producción para el beneficio continuo de la empresa.

Estos resultados se asemejan a Martínez y María (2015) en donde señala que dentro de una empresa los procesos operativos no se encuentran bien definidos, ni establecidos, mostrando una alta deficiencia en los procesos de la empresa en estudio, por lo que se crea una propuesta de gestión diseñada para la empresa con el fin de que mejore su capacidad productiva y obtenga mejores resultados. Así mismo se basa en la teoría de Chase, Aquilano y Jacobs (2011), señala que el objetivo de la planeación estratégica de la capacidad es proveer criterios para determinar el mejor nivel de capacidad general de los recursos, con utilización intensiva del capital, instalaciones, equipos y fuerza laboral, para respaldar la estrategia de competitividad de la empresa.

Validar la gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, Chiclayo 2019.

Para el desarrollo de la investigación se realizó la validación de expertos que estuvo conformado por los siguientes profesionales: Aragón Alvarado Marco Pompeyo, quien es Doctor en Administración y Educación, también por Espinoza Orrego Nelson, quien es Licenciado en Matemáticas y, Cayotopa Ylatoma Cilenny, quien es Magister en la Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras, quienes tienen conocimiento del trabajo de investigación desarrollado, así como de la gestión por procesos establecida para el incremento de la capacidad de producción de la empresa Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL. De esta manera se confirma, a través de expertos, el desarrollo de la solución establecida como aporte de la investigación y su importancia para la empresa estudiada. Del mismo modo, lo confirma Gallego (2014) indicando que la gestión de proceso es primordial en base a las estrategias que aplica las diversas organizaciones para mejorar su rendimiento productivo, de tal manera que mientras se incremente el número de producto y servicio, estos deben ser eficientes, eficaces y deben estar sujetos a la mejora continua. Por lo tanto, se considera a la gestión de procesos como la estrategia para la sostenibilidad de la productividad en base la competencia y calidad de servicio.

VI. Conclusiones

Existe falta de capacidad productiva de la Imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, debido al poco interés de sus colaboradores con respecto al desarrollo de sus habilidades en las actividades laborales, como también la falta de mantenimientos a las maquinarias de la empresa generando retraso en las entregas de productos a sus clientes, por el cual establece que el diseño de un plan de gestión por procesos permite mejorar los resultados de la capacidad de producción incrementando el nivel de desempeño de sus trabajadores como también el rendimiento productivo en beneficio económico de la empresa.

La empresa imprenta Gigantografía Fortin Color's presenta deficiencias en sus procesos de producción lo que genera el retraso de sus entregas, así mismo, las maquinarias no se encuentran en condiciones considerables, debido a la falta de mantenimiento que se genera dentro de la empresa. De tal manera que la gestión por procesos no se realiza de manera adecuada causando riesgos en la capacidad de producción.

El diseño de la gestión por procesos en la imprenta Gigantografía Fortin Color's se enfoca en el mantenimiento correctivo, programado y preventivo para un mejor trabajo en el rendimiento en sus maquinarias y equipos, además de establecer capacitaciones para el personal en cuanto al desarrollo de sus actividades laborales. De tal manera, incrementar la capacidad de producción de la imprenta para un mejor rendimiento en sus procesos.

Se ha validado la gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL con el fin de garantizar los resultados del aporte de la investigación a través del conocimiento de los procesos de la imprenta.

VII. Recomendaciones

Plantear un plan estratégico en base a las mejoras de la capacidad productiva a través de la gestión por procesos, de esta forma optimizar el rendimiento de sus colaboradores en función al trabajo realizado, con la finalidad de que la producción de la imprenta sea cada vez más favorable.

Se recomienda que la imprenta Gigantografía Fortin Color's, elaborar un inventario de equipos y maquinaria para el conocimiento de los colaboradores de lo que se cuenta y se requiere para la empresa, a su vez permitirá determinar los periodos de mantenimiento para el ciclo de vida de los equipos.

Se recomienda aplicar acciones correctivas a los colaboradores de la imprenta Gigantografía Fortin Color's sobre el uso y mantenimiento de los equipos, además de realizar talleres para los colaboradores con la finalidad de mejorar su rendimiento y desempeño en la empresa, de esta forma mejora la gestión por procesos e incrementar la capacidad de producción.

Se recomienda considerar el aporte de investigación realizado respecto a la gestión de procesos para el incremento de la capacidad productiva, considerando que esta puede generar nuevas necesidades de mejora al realizar un seguimiento de los resultados, de esta manera, se podrá realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos.

La gestión por procesos se recomienda aplicar a todo tipo de organización, independientemente de su tamaño o sector de actividad ya que esta es la herramienta más eficiente para hacer un correcto análisis y uso de la información de la empresa permitiendo un mejor control y orden de los procesos de la empresa, simultáneamente a conseguir excelentes índices de calidad, productividad y excelencia, logrando satisfacer a los colaboradores y clientes.

VIII. Referencias bibliográficas

- Acevedo, A., y Conde, L. (2014). *Metodología Para El Diseno, Estandarizacion y Mejoramiento de Procesos*. Madrid: Editorial Academica Española.
- aldavert jaume, v. e. (2016). *las 5s para la mejora continua: hacer mas con menos*. CIMS.
- Arancibia, S. (2018). *Producción y capacidad productiva*. Obtenido de El Mundo: <http://www.elmundo.com.ve/noticias/opinion/produccion-capacidad-productiva/>
- Arteaga, R., y Saavedra, O. (2018). *Modelo de Gestión por procesos de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque-Perú. Tesis de Prepago*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo : <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/2100/BC-TES-TMP-968.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Assad, A. (2018). *Efectos de la baja productividad en el lugar de trabajo*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13108654/efectos-de-la-baja-productividad-en-el-lugar-de-trabajo>
- Bravo, J. (2014). *Gestión de procesos*. Santiago, Chile : EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A. .
- Carmona, M., Beltrán, J., Carrasco , R., Rivas, M., y Tejedor, F. (2015). *Guía para una gestión basada en procesos*. Obtenido de <http://goo.gl/1acdQO>
- Carranza, L., Valverde, J., y Vera, J. (2016). *Implementación de la gestión por procesos en la escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi. Tesis de pregrado*. Obtenido de Repositorio Universidad del Pacífico: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Delaux, H. (2017). *Modelo de Gestion Estrategica de RRHH en Organizaciones del Estado*. Madrid: Books on Demand.
- Diario UNO. (2015). *Un colaborador motivado es más productivo*. Obtenido de Diario UNO: <http://diariouno.pe/un-colaborador-motivado-es-mas-productivo/>
- Díaz, R. (2017). *Productividad en la economía peruana: ¿Qué sectores tienen potencial?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/productividad-economia-peruana-sectores-potencial-153397>

- El Comercio. (2016). *La baja productividad es el principal problema del Perú*. Obtenido de Dirección de asuntos estudiantiles: <https://btpucp.pucp.edu.pe/noticia-laboral/la-baja-productividad-principal-problema-del-peru/>
- Exebio, L. (2016). *Propuesta de gestión por proceso orientados a mejorar la calidad de los servicios en la dirección de turismo y artesanía de la GERCETUR Lambayeque-Chiclayo 2016. Tesis de Pregrado*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo : http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3771/exebio_cl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, A., y Ramírez, L. (2017). *Propuesta de un plan de mejora basado en gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Distribuciones A y B. Tesis de pregrado*. Obtenido de Repositorio Universidad Señor de Sipán: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/4068/1/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf>
- Foro económico mundial. (2017). *¿Cómo combatir la baja productividad?* Obtenido de Circulantis: <https://circulantis.com/blog/como-combatir-la-baja-productividad/>
- Gallejo, N. (2014). *Gestión integral*. Valencia: Universitat Jaume I.
- Gestión. (2015). *Productividad en el Perú: ¿somos o nos creemos productivos?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/productividad-peru-creemos-productivos-95986>
- Gonza, A., y Quiroz, S. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Minimarket "Sandrita" en la Ciudad de Eten. Tesis de Pregrado*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo : http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/793/1/TL_GonzaBerruAnia_QuirozAngelesSandra.pdf
- González , J., y Cuatrecasas, L. (2017). *Gestion integral de la calidad. 5ta edición*. Profit Editorial.
- Guachamín, P. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la información de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaria de movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Tesis de Pregrado*. . Obtenido de Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar:

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4042/1/T1435-MBA-Guachamin-Propuesta.pdf>

Guanín, A., y Andrango, M. (2015). *Propuesto de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del Hospital Militar.* . Obtenido de Repositorio de la Escuela Politécnica Nacional : <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>

Hernandez, Fernandez, y Baptista. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. México: Mc Graw Hill.

Herrera, A. (2015). *Gestión por procesos para el control del material educativo en el Senati. tesis de pregrado*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional del Centro del Perú: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1130/GESTI%C3%93N%20POR%20PROCESOS%20PARA%20EL%20CONTROL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Imbaquingo, E. (2016). *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Mejoramiento de la Productividad en los Procesos de Cultivo y Post-Cosecha de la empresa florícola floreloy s.a en la ciudad de cayambe*. Obtenido de Universidad del norte: <http://goo.gl/hzunl6>

La Estrella de Panamá. (2018). *Utilización de capacidad productiva de China llega a nivel récord en cinco años*. Obtenido de Economía: <http://laestrella.com.pa/economia/utilizacion-capacidad-productiva-china-llega-nivel-record-cinco-anos/24049114>

Linares, M. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el diagnóstico y mejora continua de una empresa Metalmecánica. Tesis de pregrado*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Santa María: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5644/44.0478.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martinez, D., y María, Q. (2015). *Propuesta de mejora de los procesos de la empresa Postres de la Casa. Tesis de Pregrado*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/83/1/TL_MartinezOrdinolaDorka_QuinonesPardoMaria.pdf

- Maza, K. (2017). *¿Por qué utilizar un sistema de gestión por proceso?* Obtenido de Perú 21: <https://peru21.pe/mis-finanzas/utilizar-sistema-gestion-proceso-372890>
- Moliner, A., y Coll, M. (2015). *Ventajas de la gestión por procesos*. Obtenido de Doing Ahead: <https://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>
- Ortiz, N., y Serrano, L. (2014). *Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicio*. Bucaramanga: Industrial de Santander.
- Pérez, J. (2015). *Gestión por Procesos*. México: Alfaomega grupo editor.
- Ponce, K. (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa Textil. Tesis de Pregrado*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. : <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620981/Tesis%20Textil%20S.A.C.%20-%20Katherine%20Ponce%20Herrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quintero, J., y González, J. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la producción de la empresa Ladrillera La Ximena*. . Obtenido de Repositorio de la Universidad San Buenaventura : http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2108/1/Propuesta_Gesti%C3%B3n_Productividad_Ladrillera_Quintero_2013.pdf
- Ramírez, M., y Pérez, M. (2014). *Análisis e interpretación de indicadores de gestión. (Basado en procesos)*. México: Hipertexto Ltda.
- Sánchez, A. (2017). *Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial. Tesis de maestría*. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8574/S%C3%A1nchez_AG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Silva, V. (2013). *Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del Hospital Dr. Eduardo Pereira. Tesis de Pregrado*. . Obtenido de Repositorio de la Universidad de Chile : http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/375/Tesis_Viviana+Silva.pdf;jsessionid=08A9968FA2C6BCA0F8CE6767F522AB73?sequence=1

- Sotelo, J. (2016). *La Gestión por Procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de Las MyPES: Caso Peruano. Tesis de Pregrado*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Politécnica de Catalunya. :
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/108505/TJLFSR1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tabuyo, M. (2015). *Organización y gestión de los procesos de mantenimiento de las instalaciones eléctricas en el entorno de edificios y con fines especiales*. Editorial Elearning.
- Velásquez, M. (2016). *5 factores que afectan la productividad en el trabajo*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/280867>

IX. Anexos

Anexo 1: cuestionario



Gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta Gigantografía Fortin Color's SCRL, Chiclayo 2018

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información respecto a algunos factores importantes de la producción en la empresa con fines investigativos. Por favor lea cada uno de los ítems y responda marcando con una “X” la alternativa que usted considere conveniente considerando las siguientes alternativas: nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

Ítems	1	2	3	4	5
Nivel de conocimiento corporativo					
1. ¿En la empresa se fomenta la misión empresarial, así como las de cada área de trabajo?					
2. ¿En la empresa se fomenta la visión empresarial, así como las de cada área de trabajo?					
3. ¿El ambiente de trabajo de la empresa es bueno ya que se practica los valores corporativos?					
Nivel de calidad de las instalaciones					
4. ¿El área de trabajo en donde desarrolla sus actividades cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores?					
5. ¿Ud. cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso?					
6. ¿Las áreas de trabajo se encuentran libre de obstáculos para una mayor seguridad de los colaboradores?					
Nivel de coordinación					
7. ¿Considera que resulta fácil trabajar en coordinación con sus compañeros de la misma área de trabajo?					
8. ¿Existe una coordinación adecuada					

para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?					
9. ¿La comunicación jefe-trabajador es clara y precisa?					
Numero de capacitación del personal					
10. ¿En la empresa se da a conocer las funciones del trabajador desde el primer día de trabajo?					
11. ¿En la empresa se realizan capacitaciones de los trabajadores para mejorar su productividad?					
12. ¿Cuándo tiene dificultades con sus actividades sus compañeros de trabajo lo apoyan para resolverlos?					
Tiempos de producción					
13. ¿Considera que las actividades del área de producción se realizan de manera eficiente?					
14. ¿Alguna vez se han presentado dificultades para entregar a tiempo los pedidos de los clientes?					
15. ¿En la empresa se ha establecido tiempos de producción de acuerdo al tipo y cantidad de pedido del cliente?					
Tiempos de demora					
16. ¿En la empresa se tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo?					
17. ¿Considera que es posible disminuir el tiempo de producción?					
18. ¿La maquinaria con la que cuenta la empresa permite cumplir con los pedidos a su debido tiempo?					
19. ¿Los tiempos de producción diarias son suficientes para cumplir con los pedidos de los clientes?					
Mantenimiento de maquinaria					
20. ¿Considera que la ineficiencia de algún proceso en la empresa genera demora en otro proceso?					
21. ¿Se realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna?					
22. ¿Existe dificultades con alguna de las máquinas debido a la falta de mantenimiento?					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2: validaciones de expertos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO CUESTIONARIO - TRABAJADORES



Gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta
Gigantografía Fortin Color's SCRL, Chiclayo 2019

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información respecto a algunos factores importantes de la producción en la empresa con fines investigativos. Por favor lea cada uno de los ítems y responda marcando con una "X" la alternativa que usted considere conveniente considerando las siguientes alternativas: nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).


Ítems	1	2	3	4	5
Nivel de conocimiento corporativo					
1. ¿En la empresa se fomenta la misión empresarial, así como las de cada área de trabajo?					
2. ¿En la empresa se fomenta la visión empresarial, así como las de cada área de trabajo?					
3. ¿El ambiente de trabajo de la empresa es bueno ya que se practica los valores corporativos?					
Nivel de calidad de las instalaciones					
4. ¿El área de trabajo en donde desarrolla sus actividades cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores?					
5. ¿Ud. cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso?					
6. ¿Las área de trabajo se encuentran libre de obstáculos para una mayor seguridad de los colaboradores?					
Nivel de coordinación					
7. ¿Considera que resulta fácil trabajar en coordinación con sus compañeros de la misma área de trabajo?					
8. ¿Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?					
9. ¿La comunicación jefe-trabajador es clara y precisa?					
Número de capacitación del personal					
10. ¿En la empresa se realizan da a conocer las funciones del trabajador desde el primer día de trabajo?					
11. ¿En la empresa se realizan capacitaciones de los trabajadores para mejorar su productividad?					
12. ¿Cuándo tiene dificultades con sus actividades sus compañeros de trabajo lo apoyan para resolverlos?					
Tiempos de producción					
13. ¿Considera que las actividades del área de producción se realizan de manera eficiente?					

14. ¿Alguna vez se han presentado dificultades para entregar a tiempo los pedidos de los clientes?					
15. ¿En la empresa se ha establecido tiempos de producción de acuerdo al tipo y cantidad de pedido del cliente?					
Tiempos de demora					
16. ¿En la empresa se tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo?					
17. ¿Considera que es posible disminuir el tiempo de producción?					
18. ¿La maquinaria con la que cuenta la empresa permite cumplir con los pedidos a su debido tiempo?					
19. ¿Los tiempos de producción diarias son suficientes para cumplir con los pedidos de los clientes?					
Mantenimiento de maquinaria					
20. ¿Considera que la ineficiencia de algún proceso en la empresa genera demora en otro proceso?					
21. ¿Se realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna?					
22. ¿Existe dificultades con alguna de las máquinas debido a la falta de mantenimiento?					

Gracias por su colaboración!

Recomendaciones:

Nombre y Apellido	Rompe y Marco Josean Alvarez
Título y/o grado académico	Doctor - Administración - Ecuador


 FIRMA

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO CUESTIONARIO - TRABAJADORES



Gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta
Gigantografía Fortin Color's SCRL, Chiclayo 2019

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información respecto a algunos factores importantes de la producción en la empresa con fines investigativos. Por favor lea cada uno de los ítems y responda marcando con una "X" la alternativa que usted considere conveniente considerando las siguientes alternativas: nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

Ítems	1	2	3	4	5
Nivel de conocimiento corporativo					
1. ¿En la empresa se fomenta la misión empresarial, así como las de cada área de trabajo?					
2. ¿En la empresa se fomenta la visión empresarial, así como las de cada área de trabajo?					
3. ¿El ambiente de trabajo de la empresa es bueno ya que se practica los valores corporativos?					
Nivel de calidad de las instalaciones					
4. ¿El área de trabajo en donde desarrolla sus actividades cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores?					
5. ¿Ud. cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso?					
6. ¿Las área de trabajo se encuentran libre de obstáculos para una mayor seguridad de los colaboradores?					
Nivel de coordinación					
7. ¿Considera que resulta fácil trabajar en coordinación con sus compañeros de la misma área de trabajo?					
8. ¿Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?					
9. ¿La comunicación jefe-trabajador es clara y precisa?					
Numero de capacitación del personal					
10. ¿En la empresa se realizan da a conocer las funciones del trabajador desde el primer día de trabajo?					
11. ¿En la empresa se realizan capacitaciones de los trabajadores para mejorar su productividad?					
12. ¿Cuándo tiene dificultades con sus actividades sus compañeros de trabajo lo apoyan para resolverlos?					
Tiempos de producción					
13. ¿Considera que las actividades del área de producción se realizan de manera eficiente?					

14. ¿Alguna vez se han presentado dificultades para entregar a tiempo los pedidos de los clientes?					
15. ¿En la empresa se ha establecido tiempos de producción de acuerdo al tipo y cantidad de pedido del cliente?					
Tiempos de demora					
16. ¿En la empresa se tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo?					
17. ¿Considera que es posible disminuir el tiempo de producción?					
18. ¿La maquinaria con la que cuenta la empresa permite cumplir con los pedidos a su debido tiempo?					
19. ¿Los tiempos de producción diarias son suficientes para cumplir con los pedidos de los clientes?					
Mantenimiento de maquinaria					
20. ¿Considera que la ineficiencia de algún proceso en la empresa genera demora en otro proceso?					
21. ¿Se realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna?					
22. ¿Existe dificultades con alguna de las máquinas debido a la falta de mantenimiento?					

Gracias por su colaboración!

Recomendaciones:

Nombre y Apellido	Cilenny Cayotapa Ylatoma
Título y/o grado académico	Maestra.

 FIRMA

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

CUESTIONARIO - TRABAJADORES



Gestión por procesos para incrementar la capacidad de producción en imprenta
Gigantografía Fortin Color's SCRL, Chiclayo 2019

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información respecto a algunos factores importantes de la producción en la empresa con fines investigativos. Por favor lea cada uno de los ítems y responda marcando con una "X" la alternativa que usted considere conveniente considerando las siguientes alternativas: nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).


Ítems	1	2	3	4	5
Nivel de conocimiento corporativo					
1. ¿En la empresa se fomenta la misión empresarial, así como las de cada área de trabajo?					
2. ¿En la empresa se fomenta la visión empresarial, así como las de cada área de trabajo?					
3. ¿El ambiente de trabajo de la empresa es bueno ya que se practica los valores corporativos?					
Nivel de calidad de las instalaciones					
4. ¿El área de trabajo en donde desarrolla sus actividades cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores?					
5. ¿Ud. cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso?					
6. ¿Las área de trabajo se encuentran libre de obstáculos para una mayor seguridad de los colaboradores?					
Nivel de coordinación					
7. ¿Considera que resulta fácil trabajar en coordinación con sus compañeros de la misma área de trabajo?					
8. ¿Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?					
9. ¿La comunicación jefe-trabajador es clara y precisa?					
Numero de capacitación del personal					
10. ¿En la empresa se realizan da a conocer las funciones del trabajador desde el primer día de trabajo?					
11. ¿En la empresa se realizan capacitaciones de los trabajadores para mejorar su productividad?					
12. ¿Cuándo tiene dificultades con sus actividades sus compañeros de trabajo lo apoyan para resolverlos?					
Tiempos de producción					
13. ¿Considera que las actividades del área de producción se realizan de manera eficiente?					

14. ¿Alguna vez se han presentado dificultades para entregar a tiempo los pedidos de los clientes?					
15. ¿En la empresa se ha establecido tiempos de producción de acuerdo al tipo y cantidad de pedido del cliente?					
Tiempos de demora					
16. ¿En la empresa se tiene definido el tiempo de cada etapa del proceso productivo?					
17. ¿Considera que es posible disminuir el tiempo de producción?					
18. ¿La maquinaria con la que cuenta la empresa permite cumplir con los pedidos a su debido tiempo?					
19. ¿Los tiempos de producción diarias son suficientes para cumplir con los pedidos de los clientes?					
Mantenimiento de maquinaria					
20. ¿Considera que la ineficiencia de algún proceso en la empresa genera demora en otro proceso?					
21. ¿Se realiza mantenimiento a las máquinas industriales de manera oportuna?					
22. ¿Existe dificultades con alguna de las máquinas debido a la falta de mantenimiento?					

Gracias por su colaboración!

Recomendaciones:

Nombre y Apellido	Nelson Espinoza Orrego
Título y/o grado académico	Mat. Matemático

 FIRMA

Anexo 3: fotos

